

Die Top 10 Herausforderungen beim Führen hybrider Teams

Was Führungskräfte aktuell bewegt

Überblick

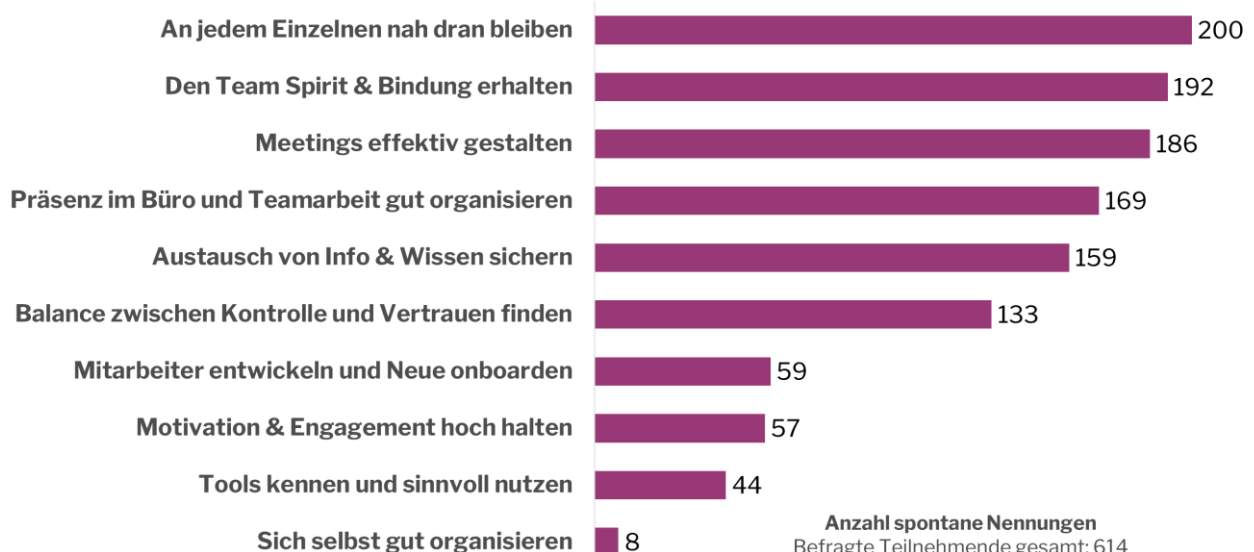
Im Zeitraum von April 2022 bis Dezember 2025 haben wir 614 Führungskräfte aus 25 Organisationen im deutschsprachigen Raum aus unterschiedlichen Branchen zu ihren größten Herausforderungen beim Führen ihrer hybriden Teams befragt.

In Vorbereitung zu virtuu Workshops rund um das Thema „Hybride Teams effektiv führen“ gaben sie in einem Online-Fragebogen als ungestützten Freitext die Punkte an, die sie als besondere Herausforderung erleben, wenn Teammitglieder teilweise im Büro und teilweise mobil arbeiten.

Die bei dieser **qualitativen Befragung** am **häufigsten genannten Themenfelder** zeigen, dass vor allem Fragen rund um die persönliche Nähe, Bindung und Team Spirit über den gesamten Studienzeitraum hinweg als schwierig empfunden werden.

Aber auch die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit und Kommunikation über die verschiedenen Arbeitsorte hinweg bewegen die Führungskräfte beim Übergang in die post-pandemische Arbeitswelt.

Die 10 größten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams



Anzahl spontane Nennungen
Befragte Teilnehmende gesamt: 614
Mehrfachnennungen möglich
virtuu Studie im Zeitraum 04/22-11/25

Aktuelle Trends bei den Herausforderungen

Im Lauf der letzten 12 Monate haben sich die Schwerpunkte der Herausforderungen kaum verschoben. Insgesamt bleibt es bei denselben Top 10 Herausforderungen, nur die Rangplätze bei den Top 5 ändern sich von Zeit zu Zeit leicht.

- Die Fragen, wie man an jedem Einzelnen nah dran bleiben und den Team Spirit erhalten kann, nehmen inzwischen den Spitzenplatz bei den Antworten ein.
- Aktuell wieder wichtiger wird die Herausforderung, Meetings effektiv zu gestalten.
- Im Vergleich dazu tritt die Frage, wie man die Präsenz im Büro und die Teamarbeit gut organisieren kann, leicht zurück – vielleicht auch deshalb, weil man inzwischen Lösungen dafür gefunden hat.

In unseren Workshops erleben wir bei den Diskussionen mit den Führungskräften ebenfalls, dass sie für viele **organisatorische Themen**, die sie anfangs bei der Umstellung auf das hybride Arbeiten als schwierig empfanden, inzwischen funktionierende Spielregeln erarbeitet haben: Wo und wann machen wir unsere Meetings, wie gehen wir mit den Regelungen zum mobilen Arbeiten um, wie oft treffen wir uns alle gleichzeitig im Büro?

Nun wird die nächste Ebene der Herausforderungen sichtbarer - jetzt geht es verstärkt um **psychologische Führungsfragen**:

- Wie stärken wir die persönlichen Beziehungen und das Wir-Gefühl im Team, um Abwanderung zu verhindern?
- Wie stellen wir sicher, dass jeder im Team alles Wichtige mitbekommt und sich nicht abgehängt fühlt?
- Wie sorgen wir in Online-Meetings und hybriden Meetings für Aufmerksamkeit, Beteiligung und lebendigen Austausch?

Übergang von der Präsenzkultur zur Leistungskultur

In den letzten Monaten gewinnt vor allem eine weitere Frage an Bedeutung: „*Wie kann ich auch auf Distanz die Leistung meiner Teammitglieder gut einschätzen – und wie gehe ich mit leistungsschwachen Mitarbeitenden um?*“

Viele Führungskräfte nehmen an, dass sie die Leistung bei der Arbeit im Office besser beurteilen können als bei der Arbeit im Homeoffice. Dort sehen sie, wer wie lange vor dem PC sitzt. Beim mobilen Arbeiten empfinden sie daher einen **Kontrollverlust**.

Doch Anwesenheit und Zeitaufwand alleine sagen natürlich noch nichts über die Leistung einer Person aus.

Um die Leistung einer Person beurteilen zu können, braucht es vielmehr eine klare Definition dazu, welche Aufgaben innerhalb welcher Zeit mit welcher Qualität erledigt werden sollen. Und das lässt sich dann konkret nachprüfen – unabhängig davon, ob eine Person im Büro ist oder nicht.

Viele Führungskräfte in Organisationen, die bisher von einer Präsenzkultur geprägt waren, tun sich mit diesem **ergebnisorientierten Denken** im Augenblick noch schwer. Sie müssen dazu übergehen, die Aufgaben und Rahmenbedingungen mit ihren Teammitgliedern klar festzuhalten und ihre Leistung dann anhand der Ergebnisse bei diesen Aufgaben zu beurteilen – unabhängig vom Arbeitsort.

Damit haben sie auch die Grundlagen dafür an der Hand, mit leistungsschwächeren Mitarbeitenden in konkrete Gespräche einzusteigen, um die Situation zu verbessern.

Originalaussagen zu den Herausforderungen

#1 An jedem Einzelnen nah dran bleiben

- Wie schafft man es, menschliche Nähe zu den Mitarbeitern herzustellen bzw. sie „nicht zu verlieren“, weil man sich so selten sieht? Es fehlt die atmosphärische Wahrnehmung von Stimmungen und Bedürfnissen
- Regelmäßiges Kontakthalten mit allen; der Kontakt ist deutlich eingeschränkter als zu Teammitgliedern, die man vor Ort im Büro antrifft. Für die entfernten KollegInnen muss man sich explizit Zeit nehmen, um sie anzurufen – aber das klappt nicht immer
- Alle Mitarbeiter zu begleiten und ein Gespür für ihre individuelle Situation und ihren Arbeitsalltag zu entwickeln; ansprechbar sein; passende Intervalle für individuelle Ansprache finden; Warnsignale oder Verweigerungshaltung möglichst früh erkennen
- Wie vermeide ich, jemanden in der virtuellen Welt zu vernachlässigen oder zu „vergessen“? Wie bleibe ich nah an ihnen dran, ohne aufdringlich zu wirken?
- Wie kann man die jetzt fehlenden Sozial-/Zufalls-Kontakte kompensieren (kein zufälliges Treffen an der Kaffeemaschine etc.)? Das Zwischenmenschliche bleibt auf der Strecke.
- Wie kann ich alle Kollegen gleichermaßen im Blick behalten?
- Videos bleiben oft aus, daher kaum Reaktionen des Gegenübers erkennbar. Wie schafft man persönliche Nähe im digitalen Umfeld? Es fehlt die atmosphärische
- Mitbekommen, wenn Kollegen Unterstützung benötigen, sich jedoch nicht aktiv melden oder sich „abkapseln“ und in schlechte Performance abdriften – Probleme poppen erst spät auf; im Büro kommen die Mitarbeiter eher auf einen zu und melden Sorgen

#2 Den Team Spirit & Bindung erhalten

- Soziale Kontakte und spontaner zwischenmenschlicher Austausch gehen verloren; die kleinen Gespräche auf dem Gang oder in der Kaffeeküche fehlen; insgesamt ist es schwierig, ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu erzeugen
- Wie kann ich ein Team formen/zusammenhalten, wenn man nur selten die Möglichkeit hat, sich als Gruppe persönlich auszutauschen? Wie kann ein Team auch remote eng zusammenrücken?
- Wie kann man Flexibilität ermöglichen und trotzdem Teambildung und Zusammenhalt stärken?
- Wie erreicht man dieses "Mannschaftsgefühl" in hybriden Teams? Wie halte ich die Stimmung, den Teamgeist und das Zugehörigkeitsgefühl hoch? Die Gemeinschaft insgesamt leidet im Homeoffice
- Wie locke ich den Team Spirit aus der Flasche? Wie halte ich die Herde zusammen?
- Wie kann ich ein WIR-Gefühl und eine gemeinsame Kultur erhalten/entstehen lassen, obwohl die meisten Termine online sind?
- Wie schafft man die emotionale Bindung an den Arbeitgeber? Und die Identifikation mit den Gesamtzielen? Der Zusammenhalt in der Firma wird geringer
- Wie vermeiden wir die Entfremdung untereinander beim Arbeiten aus dem Homeoffice?

#3 Meetings effektiv gestalten

- Mimik und Körpersprache fehlen beim Online Meeting – die Kamera bleibt oft aus - das Zwischenmenschliche fehlt – man kann Reaktionen und Emotionen nur schwer erkennen
- Aufmerksamkeit und Fokus bei Online Meetings gewährleisten; Spielregeln einhalten
- Wie kann man aktive Teilnahme und auch kreativen Austausch erzeugen? Wie sicherstellen, dass alle beim Thema bleiben und sich einbringen, auch die Stillen?
- Online Meetings sind meist fachspezifisch und bieten keinen Raum für Persönliches
- Hybride Meetings gestalten sich schwieriger als reine Videomeetings oder Vorort-Meetings. Wie kann man bei hybriden Meetings die remote Teilnehmer gut in die lebendige Vor-Ort Diskussion mit einbeziehen?
- Bei größeren Runden fehlen mir als Vortragender die Reaktionen der Teilnehmenden. Wie gestalte ich Online Meetings mit vielen Teilnehmenden „spannend“?
- Brainstorming mit kreativen Elementen in digitalen Meetings besser steuern
- Zu viele Meetings, hohe Termindichte, keine Disziplin bei Zu- und Absagen

#4 Präsenz im Büro und Teamarbeit gut organisieren

- Balance finden zwischen Präsenz in den Büros und Mobile Office; Erreichbarkeiten klären
- Wie kann ich die Mitarbeiter motivieren, "freiwillig" 1-2 mal die Woche ins Büro zu kommen? Wann und wofür kann man sinnvollerweise die Mitarbeiter auch mal reinbeordern?
- Wie kann ich die gefühlte Ungerechtigkeit oder eine Neiddebatte vermeiden zwischen den ortsgebundenen Mitarbeitern im Büro und denen, die flexibel mobil arbeiten können? Da entstehen durchaus „Fronten“
- Gestaltung des neuen Büroalltags (nur Online Meetings den ganzen Tag ist z.B. für einen Bürotag eher ungeeignet)
- Planung / Strukturierung des Arbeitsalltags. Man hetzt mittlerweile von Teams Meeting zu Teams Meeting; ohne Pause; übervolle Terminkalender; knappe Verfügbarkeiten
- Gemeinsame Kern Arbeitszeit hinzukriegen, gemeinsame Termine zu finden; Erreichbarkeit der Teammitglieder, z.B. für kurze Rückfragen oder bei Dringendem
- Wir brauchen bessere gemeinsame Spielregeln für die Zusammenarbeit, z.B. zu Status-Updates oder Umgang mit Kalendern

#5 Austausch von Info & Wissen sichern

- Wie optimiert man den Informationsfluss und gestaltet einen sinnvollen Informationsaustausch, ohne in Zeitverzug zu geraten? Wie behalte ich den Überblick?
- Sicherstellen, dass alle Infos ankommen und verstanden werden – idealerweise zur gleichen Zeit – ohne dass es zu Informations-Überlast kommt
- Zu viele Kommunikationskanäle, die man beachten muss
- Die Personen im Homeoffice bekommen Infos nicht mit, die mal schnell nebenbei im Büro besprochen werden; die kurzen Abstimmungen zwischendurch fehlen
- Man bekommt teilweise nicht mehr mit, woran die Kollegen arbeiten und kann keine schnellen Tipps "über den Schreibtisch" geben; Austausch innerhalb des Teams leidet
- Kommunikation, Wissenstransfer und Erarbeitung gemeinsamer Konzepte
- Alle Mitarbeiter auf einem einheitlichen Wissensstand halten

#6 Balance zwischen Kontrolle & Vertrauen finden

- Aufgabenkontrolle; Überblick zu behalten, wer was gerade macht und wie viel zu tun hat
- Einschätzung der Arbeitsleistung und Kapazitäts-Auslastung einzelner Teammitglieder
- Über- bzw. Unterlastung oder Störfaktoren frühzeitig zu erkennen
- Ich weiß nicht mehr sicher, wer welche und wie viele Leistungen bringt – und ob jemand im Homeoffice wirklich arbeitet
- Wenn es Mitarbeitende gibt, bei denen das Vertrauen in deren Leistung abnimmt - was tun, ohne in einen Kontrollwahn zu verfallen? Es braucht doch Überprüfung
- Vertrauensverlust vermeiden; gegenseitiges Vertrauen auch unter den KollegInnen ist jetzt noch viel wichtiger

#7 Mitarbeiter entwickeln & Neue onboarden

- Neue Teammitglieder einarbeiten und ins Team integrieren; das braucht mehr Zeit
- Es ist sehr schwierig die Entwicklung der Junioren zu verfolgen und ihre Potenziale zu erkennen, da man nicht mehr so "nah dran" ist; Weiterentwicklung betreiben
- Wie können auch auf Distanz Kompetenzen und Personalentwicklungsthemen erkannt und besprochen werden?

#8 Motivation & Engagement hoch halten

- Motivieren der Mitarbeiter ohne regelmäßige Präsenztreffen / auf Distanz
- Unmotivierte Kollegen erkennen und bei ihnen eine intrinsische Motivation zu fördern
- Allen Charakteren auch auf Distanz gerecht werden; alle „bei Laune“ halten beim mobilen Arbeiten – auch ohne regelmäßige Präsenztreffen
- Verbindlichkeit und Begeisterung für die Ziele und Aufgaben ist schwieriger zu erzeugen

#9 Tools kennen & sinnvoll nutzen

- Welche Tools können das Führen auf Distanz und die hybride Zusammenarbeit unterstützen? Was eignet sich wofür am besten? Wo finde ich Information dazu?
- Wenig Kenntnis bei der Nutzung von Kollaborationstools, z.B. MS TEAMS oder Whiteboards
- Oft wird noch parallel zu dem Austausch von Informationen und Daten in Teams via Email kommuniziert oder in Laufwerken Daten hinterlegt, so dass es zu viele Quellen gibt, in denen man nach Informationen suchen muss. Wie schaffen wir eine einheitliche Nutzung?

#10 Sich selbst gut organisieren

- Mit dem kombinierten Stress aus Beruf und Privatem während der Homeoffice Zeit umgehen; Grenze zwischen privat und beruflich
- Eigene Pausen, Auszeiten; Zeitmanagement; Selbst-Disziplin
- Sich selbst führen - speziell, wenn es neben der Führungsaufgabe noch Fachaufgaben gibt, um die sich die Führungskraft parallel kümmern soll

Fazit

Die freien Antworten der Führungskräfte zeichnen ein eindrucksvolles Bild von ihren aktuellen Herausforderungen. Auch wenn sich in den letzten 4-5 Jahren sicherlich schon vieles abgespielt hat, nennen sie uns immer noch eine Fülle von Problemen.

Die akuten Schmerzpunkte rund um die menschlichen Beziehungen

Die wichtigsten Herausforderungen haben sich in den letzten Jahren kaum verändert. Die Fragen drehen sich nach wie vor um den Zusammenhalt im Team und den Kontakt zu jedem einzelnen Teammitglied, den Umgang mit Präsenz und die effektive Ausgestaltung von Kommunikation während der Meetings und außerhalb davon.

Die Risiken: Mangelnde Bindung und suboptimale Ergebnisse

Diese Fragen zeigen, welche Hilfestellung Führungskräfte auch heute noch bei der Bewältigung ihrer alltäglichen Führungsarbeit benötigen.

Und es wird deutlich, welche Risiken darin lauern, wenn sie hier ihre Führungskompetenz nicht erweitern: Mangelnde Bindung erhöht das Risiko für unerwünschte Abwanderung. Ineffektiver Informationsfluss behindert Produktivität und Innovation. Dies gefährdet nicht nur den persönlichen Führungserfolg, sondern auch die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Organisation.

Die blinden Flecke

Spannend ist aber auch, was Führungskräfte seltener als Herausforderung benennen!

Im Alltagsdruck wird gegenwärtig oft noch nicht erkannt, wo entscheidende Hebel für grundlegende Verbesserungen und Chancen liegen:

- In einem **Upgrade der eigenen Selbstorganisation**, um unnötigen Stress zu vermeiden. Hier können Führungskräfte (aber auch die Teammitglieder!) noch viel lernen, um mit der hybriden Arbeitsrealität und den verfügbaren Tools oder KI besser umzugehen.
- In einem **Upgrade der eigenen Toolkompetenz**, z.B.: Wie nutze ich die Möglichkeiten im Online Meetingraum, um die Aufmerksamkeit zu fesseln und interaktive Diskussionen zu moderieren? Wie nutze ich z.B. MS TEAMS auch asynchron für effektive Kommunikation und effizienten Informationsaustausch – und spare damit viel unproduktive Meetingzeit?
- In einem **Upgrade des eigenen Führungshandelns**: Wie schaffe ich persönliche Nähe und Bindung über zufällige Flurgespräche hinaus? Wie zeige ich Empathie? Wie vermeide ich den Proximity Bias? Wie kann ich Leistung auch auf Distanz fair beurteilen?

Und nun? Skill-Upgrades als Hebel für Verbesserungen

Die Befragung macht – wie nicht anders zu erwarten – deutlich, dass Führungskräfte nach dem pandemiebedingten fundamentalen Umbruch in der Arbeitswelt schon eine große Lernreise zurückgelegt haben, aber trotzdem noch viele Defizite haben. Sie müssen nun ihre Kompetenzen und Routinen noch einmal gewaltig verfeinern.

Das wird nicht „von alleine“ passieren, sondern erfordert Input, Lernzeit und Experimentierfreude. Lassen Sie es uns angehen!

virtuu

Bavariafilmpfad 3
82031 Grünwald

T. +49 89 215 48 30 50
info@virtuu.net

virtuu.net

Folgen Sie uns auf:



Wer ist virtuu?

**virtuu ist der führende Experte für
erstklassiges Führen und Zusammen-
arbeiten in der digitalen Arbeitswelt.**

Wir zeigen unseren Kunden, wie sie mit
einfachem und praktischem Know-How
schnell beeindruckende Souveränität beim
hybriden Arbeiten und Führen gewinnen.

Mit unseren Trainings und Workshops
unterstützen wir ambitionierte Führungs-
kräfte und Teams seit 2015 dabei,
Teamarbeit auf Distanz wirkungsvoll zu
gestalten - mit hervorragendem Feedback!