

Die Top 10 Herausforderungen beim Führen hybrider Teams

Was Führungskräfte aktuell bewegt

Überblick

Im Zeitraum vom April 2022 bis Juli 2023 haben wir 310 Führungskräfte aus 14 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 die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit und Kommunikation über die verschiedenen Arbeitsorte hinweg als schwierige neue Aufgabe empfunden wird.

Aber auch die Fragen rund um Team Spirit, Bindung, persönliche Nähe, Austausch von Wissen und Nutzung von Tools bewegen die Führungskräfte beim Übergang in die neue postpandemische Arbeitswelt.

Die 10 größten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams



Anzahl spontane Nennungen

Befragte Teilnehmende gesamt: 310,

Mehrfachnennungen möglich; Zeitraum: 04/22-07/23

Originalaussagen zu den Herausforderungen

#1 Präsenz im Büro und Teamarbeit gut organisieren

- Planung / Strukturierung des Arbeitsalltags. Man hetzt mittlerweile von Teams Meeting zu Teams Meeting; ohne Pause; übervolle Terminkalender
- Gemeinsame Kern Arbeitszeit hinzukriegen, gemeinsame Termine zu finden
- Welche "Regeln" sind für alle MA vermittelbar beim virtuellen Arbeiten?
- Balance finden zwischen Präsenz in den Büros und Mobile Office
- 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 (Personalgespräche, Feste etc.)?
- Gestaltung des neuen Büroalltags (nur Teams Meetings den ganzen Tag ist z.B. für einen Bürotag eher ungeeignet)
- Erreichbarkeit der Teammitglieder, z.B. für kurze Rückfragen oder Abstimmungen
- Teamübergreifende Zusammenarbeit

#2 Den Team Spirit & Bindung erhalten

- Soziale Kontakte und spontaner zwischenmenschlicher Austausch gehen verloren
- Wie kann ich ein Team formen/zusammenhalten, wenn man nur selten die Möglichkeit hat, sich als Gruppe persönlich auszutauschen?
- Wie kann man Flexibilität ermöglichen und trotzdem das Teamgefüge stärken?
- Wie erreicht man dieses "Mannschaftsgefühl" in hybriden Teams? Wie halte ich die Stimmung und das Zugehörigkeitsgefühl hoch?
- Wie pflege ich den Team Spirit online? 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?

#3 An jedem Einzelnen nah dran bleiben

- Wie schafft man es, Nähe zu den Mitarbeitern herzustellen bzw. sie „nicht zu verlieren“, weil man sich so selten sieht?
- Alle Mitarbeiter zu begleiten und ein Gespür für ihre individuelle Situation zu entwickeln; ansprechbar sein; passende Intervalle für individuelle Ansprache finden
- Wie kann man die jetzt fehlenden Sozial-/Zufalls-Kontakte kompensieren (kein zufälliges Treffen auf dem Flur / an der Kaffeemaschine etc.)?
- Flurfunk hat sich geändert, findet nur noch in kleineren Grüppchen über Teams statt, dadurch bekommt man nichts mehr mit
- Videos bleiben oft aus, daher kaum Reaktionen des Gegenübers erkennbar. Wie schafft man persönliche Nähe im digitalen Umfeld?
- Mitbekommen, wenn Kollegen Unterstützung benötigen, sich jedoch nicht aktiv melden

#4 Meetings effektiv gestalten

- Aufmerksamkeit und Fokus bei Online Meetings (MS Teams) gewährleisten
- Sind wirklich alle "dabei", also nicht nur physisch / virtuell sondern auch im Kopf? Wie kann man aktive Teilnahme erzeugen?
- Sicherstellen, dass alle beim Thema bleiben und sich einbringen, auch die Stillen
- Bei größeren Runden fehlt mir als Vortragender das Feedback der Teilnehmenden
- Hybride Meetings gestalten sich schwieriger als reine Videomeetings oder Vorort-Meetings. Sollte man solche Meetings überhaupt durchführen?
- Wie kann man die virtuellen Teilnehmer gut in die lebendige Vor-Ort Diskussion mit einbeziehen?
- Mimik und Körpersprache fehlen; Workshop-Character fehlt. Wie schafft man eine gute Gesprächsatmosphäre über TEAMS?

#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
- Informationen!!! Virtuell erreicht mich nur das, was ein Team-Mitglied bewusst teilt
- Die Personen im Homeoffice bekommen Infos nicht mit, die mal schnell nebenbei im Büro besprochen werden
- Man bekommt teilweise nicht mehr mit, woran die Kollegen arbeiten und kann keine schnellen Tipps "über den Schreibtisch" geben
- Die kurzen Abstimmungen zwischendurch fehlen
- Schwer verständliche Dinge digital erklärbar machen, komplexe Themenstellung verständlich vermitteln

#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
- Den KollegInnen mehr Vertrauen zu schenken und dabei "Kontrolle" abzugeben
- Wenn es Mitarbeitende gibt, bei denen das Vertrauen in deren Leistung abnimmt - was tun, ohne in einen Kontrollwahn zu verfallen?
- Kontrolle ohne Überwachung, Balance der Kontakt-Frequenz; Überblick über die verteilten Aufgaben und den Stand der Dinge/Projekte
- Vertrauensverlust vermeiden; gegenseitiges Vertrauen auch unter den KollegInnen ist jetzt noch viel wichtiger

#7 Motivation & Engagement hoch halten

- Motivation der Mitarbeiter ohne regelmäßige Präsenztreffen / auf Distanz
- Unmotivierte Kollegen erkennen und bei ihnen eine intrinsische Motivation zu fördern
- Allen Charakteren gerecht werden, alle Mitglieder interessiert und aktiv zu halten
- Den Teil, der remote arbeitet „bei sich behalten“; niemanden „verlieren“
- Verbindlichkeit und Begeisterung für die Ziele und Aufgaben ist schwieriger zu erzeugen

#8 Mitarbeiter entwickeln & Neue onboarden

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

#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, Einsatz, Übung in Nutzung von Kollaborationstools, v.a. MS TEAMS
- 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

Weitere Herausforderungen

In den letzten Monaten wurden auch die folgenden Themen öfter benannt:

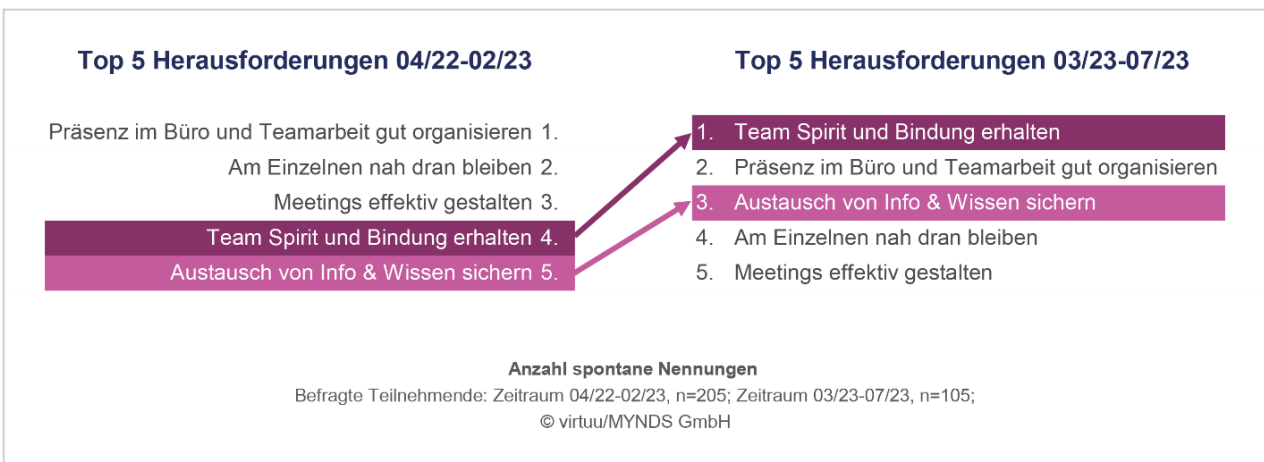
- Umgang mit Spannungen zwischen ortsgebundenen und ortsflexiblen Mitarbeitergruppen: vermeintliche „Ungerechtigkeit“ oder Benachteiligung
- Herausforderungen beim Arbeiten in internationalen Teams: Sprachliche Hürden, kulturelle Unterschiede, Zeitzonen

Trends bei den Herausforderungen in 2023

Wir beobachten im Lauf der letzten Monate eine Verschiebung bei den Schwerpunkten der Herausforderungen.

Vergleicht man die Antworten aus dem 1. Studienzeitraum 04/22 bis 02/23* mit den Antworten, die wir ab 03/23 erhalten haben, so zeigen sich deutliche Entwicklungen.

Insgesamt bleibt es bei denselben Top 10 Herausforderungen, jedoch verschieben sich die Rangplätze bei den Top 5:



- Die Frage, wie man Team Spirit und Bindung erhält, nimmt inzwischen den Spitzenplatz bei den Antworten ein.
- Das Problem, wie man am besten den Austausch von Informationen und Wissen sichert, ist im Bewusstsein der Befragten ebenfalls sehr viel weiter nach vorne gerückt.
- Im Vergleich dazu treten andere Herausforderungen leicht zurück – vielleicht auch deshalb, weil man inzwischen Lösungen dafür gefunden hat.

In unseren Workshops erleben wir bei den Diskussionen mit den Führungskräften, dass sie bei vielen **organisatorische Themen**, die sie anfangs bei der Umstellung auf das hybride Arbeiten als schwierig erlebt haben, aktiv an funktionierenden Spielregeln arbeiten: 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?

* Eine erste Fassung dieser Studie mit den Ergebnissen von 189 Befragten im Zeitraum 04/22 bis 02/23 wurde bereits im Februar 2023 veröffentlicht.

Fazit

Die freien Antworten der Führungskräfte zeichnen ein eindrucksvolles Bild von ihren aktuellen Herausforderungen.

Die akuten Schmerzpunkte

Wie halte ich mein hybrides Team zusammen, wenn alle nur sehr selten gleichzeitig im Büro sind? Wie stärke ich das Zusammengehörigkeitsgefühl, wenn die meisten Meetings online stattfinden? Wie erkenne ich, ob Einzelne überlastet oder unterfordert sind oder sich einfach nur wegducken? Wie stelle ich sicher, dass alle wichtigen Informationen auch bei allen ankommen, ohne die Leute mit zu vielen Informationen oder Meetings zuzuschütten?

Diese Fragen zeigen, welche Hilfestellung sich Führungskräfte aktuell bei der Bewältigung ihrer alltäglichen Führungsarbeit wünschen.

Die blinden Flecke

Spannend ist aber auch, was kaum benannt wird!

Im Alltagsdruck wird gegenwärtig oft noch nicht erkannt, wo die 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 neuen Arbeitsrealität noch 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 für effektive asynchrone Kommunikation – und spare so viel unproduktive Meetingzeit?
- In einem **Upgrade des eigenen Führungsverständnisses**: Wie schaffe ich persönliche Nähe und Bindung über zufällige Flurgespräche hinaus? Wie zeige ich Empathie? Wie vermeide ich den Proximity Bias? Wie kann ich Online Meetings unterhaltsam und kurzweilig gestalten und souverän moderieren?

Und nun?

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 Fragen offen sind. 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

Bavariafilmplatz 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 Zusammenarbeiten in virtuellen oder hybriden Teams.

Wir zeigen unseren Kunden, wie sie mit einfachem und praktischem Know-how schnell beeindruckende Souveränität bei Remote Leadership und Teamwork gewinnen.

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