

Hybride Teams: Ein „Flohzirkus“ will gut geführt sein

DB Update 21. August 2023, 07:00

Wer einen „Schreibtischjob“ hat, arbeitet immer im Büro. Immer? Wirklich? Die Arbeitswelt für Tätigkeiten, die keine zwingende Präsenz an einem bestimmten Ort erfordern, hat sich durch die Corona-Pandemie stark verändert. Teams, bei denen einige Kollegen mobil arbeiten, andere Kolleginnen hingegen im Büro sind – und Führungskräfte, die sich auf diese Arbeitsrealität einstellen müssen. Und vieles ist bei hybriden Teams noch im Fluss. **Alexandra Altmann**, Expertin für Führen und Zusammenarbeit auf Distanz, spricht in diesem Zusammenhang von einem weltweiten Experiment, bei dem alle noch immer lernen. Im Social Intranet der DB für Führungskräfte gibt sie Tipps, wie Führungskräfte die Vorteile hybrider Teams nutzen können.

Was hat sich beim Thema Zusammenarbeit nach der Corona-Pandemie verändert?



Alexandra Altmann

Die Corona-Pandemie hat in Sachen reiner Remote-Zusammenarbeit für einen großen Lernprozess gesorgt. Wir sprechen natürlich nur von Tätigkeiten, bei denen „remote“ überhaupt möglich war. Eine Zugbegleiterin konnte nicht von zu Hause arbeiten. Mit dem Ende der Pandemie ist die Situation nun noch einmal anders: Die Teammitglieder sind an unterschiedlichen Tagen im Büro – oder auch nicht. Sie arbeiten im Homeoffice – aber zu

unterschiedlichen Zeiten. Wer ins Büro kommt, weiß oft nicht, wer sonst noch anwesend ist. Diesen „Flohzirkus“ zu koordinieren, ist die Weiterentwicklung des Führens auf Distanz.

Muss eine Führungskraft das Team anders leiten, wenn die Kolleg:innen sich nicht mehr täglich im Büro treffen?

Die Führungskompetenz wird um wesentliche Aspekte erweitert. Es kommt auf die Einstellung an, mit der diese Herausforderung angenommen wird, sowie auf die praktische Umsetzung und vor allem auf das Toolset, also die Technologie. Man muss im Team Spielregeln vereinbaren, persönliche Präferenzen der Mitarbeitenden einbeziehen und klären, auf welchem Weg kommuniziert werden soll: per E-Mail, per MS Teams-Chat, per Anruf? Innerhalb welcher Zeit soll auf Anfragen reagiert werden? Es ist für Führungskräfte wichtig, alle im Team auf dem gleichen erforderlichen Informationsstand zu halten und sie zu erreichen. Das benötigt Struktur – und die kann synchron oder asynchron sein.

Synchron bedeutet, ein gemeinsames Meeting für alle, wobei auch das wiederum in Präsenz, komplett virtuell oder in einer Mischform durchgeführt werden kann. Eine Führungskraft muss sich also überlegen: In welcher Situation oder bei welchem Thema ergibt welche Form der Zusammenarbeit Sinn? Kommt es auf das Teambuilding an, schlägt ein regelmäßiges Treffen in Präsenz andere Formen des Miteinanders. So etwas sollte es also unbedingt geben. Das kann auch dazu dienen, gemeinsam etwas zu unternehmen. Bei hybriden Meetings sind eine gute Moderation und eine Meeting-Etikette entscheidend, auf die sich alle verständigen. Bei der Mischform besteht sonst die Gefahr einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ zwischen denen, die im Raum sind und denen, die sich per Bildschirm zuschalten. Goldene Regel: immer zuerst die Kolleg:innen ansprechen, die nicht physisch beim Meeting präsent sind.



Sind alle im Team auf dem gleichen Informationsstand? (Foto: pixabay)

Jetzt haben wir sehr stark auf Meetings fokussiert: Sie machen – hoffentlich – nicht den größten Teil des hybriden Miteinanders aus. Wie muss in der Zeit dazwischen geführt werden?

Wichtig ist, die vom Unternehmen eingesetzten technischen Tools für die Kommunikation zu verstehen und richtig anzuwenden – vor allen Dingen MS Teams mit all seinen Funktionen für asynchrone Kollaboration. Dazu sollte eine Führungskraft mit dem Team konkrete Spielregeln vereinbaren, zum Beispiel wann eher die Chatfunktion und wann vielleicht eher ein Workspace genutzt werden sollte. MS Teams bietet dabei viel mehr Potenzial, als nur reine Online-Meetings damit zu veranstalten.

Ist die Sorge – überspitzt formuliert – berechtigt, dass beim hybriden Arbeiten einige zu Hause auf dem Sofa liegen, während andere im Büro arbeiten?

Als Führungskraft habe ich die Aufgabe, dass das Team die Ergebnisse in der erforderlichen Qualität erbringt. Die Pandemie hat gezeigt: Das Vertrauen der Führungskräfte, dass die Mitarbeitenden nicht zu Hause auf dem Sofa liegen, ist gerechtfertigt. Das sehen wir überall. Studien zeigen, dass die meisten Menschen nicht weniger, sondern eher mehr arbeiten, wenn sie ihren Arbeitsort und die Arbeitszeit individuell festlegen können. Die Führungskraft muss eine Arbeitsorganisation gemeinsam mit dem Team etablieren, die von allen als fair empfunden wird. Man muss überlegen: Was erfordert die Aufgabe, um mit dem besten Ergebnis bearbeitet zu werden? Wenn es zweckdienlicher ist, im Homeoffice eine Lösung zu erarbeiten und nicht im lauten Großraumbüro, dann ist das so. Solange die Aufgaben erfüllt werden, gibt es keinen Grund, sich neidisch zu beäugen, wer wann im Büro ist und wer öfter von zu Hause arbeitet. Arbeit ist nicht mehr gleichzusetzen mit einem statischen Ort. Es ist eine Handlung.

Wie erfahren Teammitglieder idealerweise untereinander, woran der andere gerade arbeitet?

Der größte Fehler, den man machen kann: immer mehr Meetings. Viel einfacher und effektiver ist es, ein Aufgaben-Management-System zu nutzen. Wenn alle dort ihre Aufgaben und den Status dazu eintragen und die Informationen aktuell halten, sehen nicht nur Führungskräfte, sondern alle im Team die jeweiligen Bearbeitungsstände von Projekten und Aufgaben. Es gibt dann keinen „Blindflug“. Theoretisch kann das auch eine klassische Excel-Tabelle sein, die aktuell gehalten wird. Das heißt nicht, auf gemeinsame regelmäßige Treffen zu verzichten, denn Gesprächsbedarf ergibt sich immer.

Lassen Sie uns noch einmal auf das Thema Sichtbarkeit eingehen? Gerät man nicht schnell „in Vergessenheit“, wenn man regelmäßig von zu Hause arbeitet?

Der Fachbegriff lautet Proximity Bias. Teammitglieder, die man nicht regelmäßig sieht, beurteilt man unterbewusst schlechter, hält sie für weniger kompetent. Führungskräfte sollten sich dessen bewusst sein und nicht in die Falle tappen. Es reicht schon, wenn sie eine Liste mit den Namen aller Kolleg:innen haben und regelmäßig prüfen, ob sie zu allen in Kontakt stehen und mit allen etwas persönliche Zeit verbracht haben und sie fair beurteilen. Allerdings gilt auch: Wenn Mitarbeitende in Meetings nichts sagen oder nie die Kamera einschalten, dann sollten sie sich nicht wundern, wenn sie gewissermaßen hinten runterfallen.