

Die Top 10 Herausforderungen beim Führen hybrider Teams

Was Führungskräfte aktuell bewegt

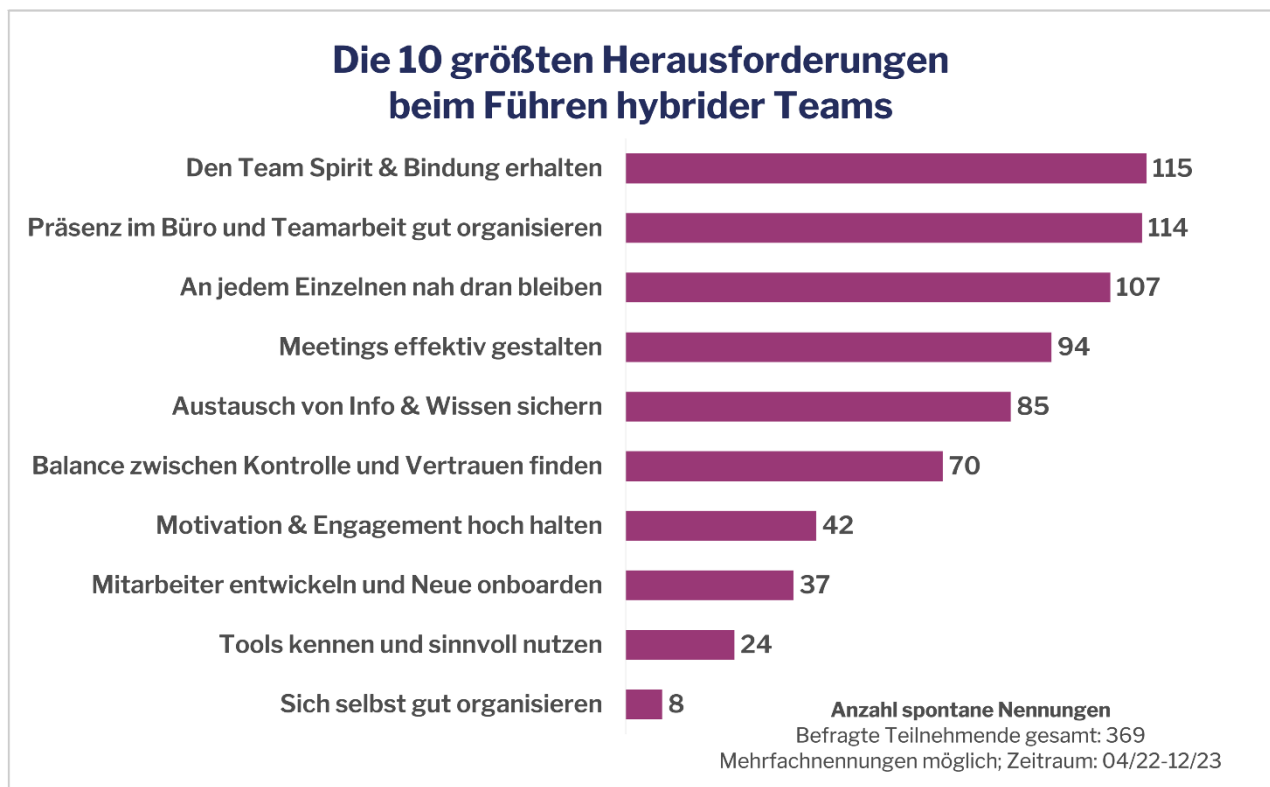
Überblick

Im Zeitraum vom April 2022 bis Dezember 2023 haben wir 369 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.



Originalaussagen zu den Herausforderungen

#1 Den Team Spirit & Bindung erhalten

- Soziale Kontakte und spontaner zwischenmenschlicher Austausch gehen verloren; die kleinen Gespräche auf dem Gang oder in der Kaffeeküche fehlen
- 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?
- 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?
- Wie vermeiden wir die Entfremdung untereinander beim Arbeiten aus dem Homeoffice?

#2 Präsenz im Büro und Teamarbeit gut organisieren

- 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? Wie überzeuge ich sie von einem Mehrwert der Präsenzkultur?
- 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?
- 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
- Gemeinsame Kern Arbeitszeit hinzukriegen, gemeinsame Termine zu finden; Erreichbarkeit der Teammitglieder, z.B. für kurze Rückfragen oder Abstimmungen
- Teamübergreifende Zusammenarbeit

#3 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?
- Regelmäßiges Kontakthalten mit allen; 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.
- Flurfunk hat sich geändert, findet nur noch in kleineren Grüppchen über Teams statt, dadurch bekommt man nichts mehr mit.
- Alle Mitarbeiter zu begleiten und ein Gespür für ihre individuelle Situation zu entwickeln; ansprechbar sein; passende Intervalle für individuelle Ansprache finden; Probleme, Konflikte oder Verweigerungshaltung rechtzeitig wahrnehmen
- 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

- Hybride Meetings gestalten sich schwieriger als reine Videomeetings oder Vorort-Meetings. Wie kann man bei hybriden Meetings die virtuellen Teilnehmer gut in die lebendige Vor-Ort Diskussion mit einbeziehen?
- Aufmerksamkeit und Fokus bei Online Meetings (MS Teams) gewährleisten;
- Mimik und Körpersprache fehlen beim Online Meeting – die Kamera bleibt oft aus .
- Wie kann man aktive Teilnahme und auch kreativen Austausch erzeugen? Wie sicherstellen, dass alle beim Thema bleiben und sich einbringen, auch die Stillen?
- Brainstorming mit kreativen Elementen in digitalen Meetings besser steuern
- Bei größeren Runden fehlt mir als Vortragender das Feedback der Teilnehmenden. Wie gestalte ich Online Meetings mit vielen Teilnehmenden „spannend“?
- Zu viele Meetings, hohe Termindichte

#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
- Wissenstransfer und Erarbeitung gemeinsamer Konzepte
- Informationen!!! Virtuell erreicht mich nur das, was ein Team-Mitglied bewusst teilt

#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?
- *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 „bei Laune“ halten beim mobilen Arbeiten;
- 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; Weiterentwicklung betreiben
- 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

Aktuelle Trends bei den Herausforderungen

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 oder sich an den Zustand gewöhnt hat, auch er vielleicht unbefriedigend ist.

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 205 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 motiviere ich meine Teammitglieder dazu, öfter zurück ins Büro zu kommen? 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?

Das Risiko

Diese Fragen zeigen, welche Hilfestellung Führungskräfte aktuell bei der Bewältigung ihrer alltäglichen Führungsarbeit benötigen. Und 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. Und dies gefährdet den persönlichen Führungserfolg und ebenso die Schlagkraft der Organisation.

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 effizienten Informationsaustausch – 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?

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!