

Den Teamspirit retten

Hybride Teams erfolgreich führen

Alexandra Altmann, Tim Winter und Tanja Czibulinski

«Hybride» Teams, deren Mitglieder teilweise im Büro und teilweise remote arbeiten, sind zur Normalität geworden. Der Übergang von der Präsenzkultur zur ortsflexiblen Zusammenarbeit stellt Führungskräfte vor ein Bündel neuer Herausforderungen, die eine Erweiterung von Mindset, Skillset und Toolset erfordern. Woraufes dabei sowohl auf der Organisationsebene als auch auf der individuellen Führungsebene besonders ankommt, zeigt dieser Beitrag.



Alexandra Altmann

Geschäftsführerin virtuu/MYNDS GmbH

Kontakt:
a.altmann@virtuu.net



Tim Winter

Head of Talent Management and Development im Cluster Deutschland/Schweiz, DB Schenker

Kontakt:
tim.winter@dbschenker.com



Tanja Czibulinski

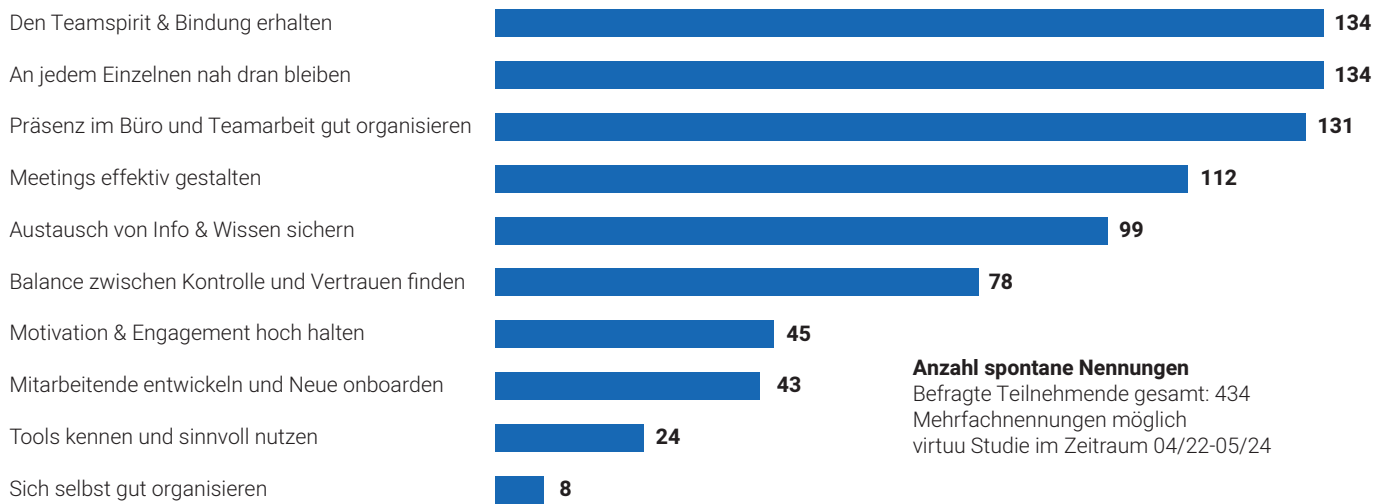
Mitinitiatorin der Mission 365, Managerin Klaus Fritzsching Stiftung, Testo SE & Co. KGaA

Kontakt:
tczibulinski@testo.de

Die meisten Organisationen haben inzwischen in Folge der Pandemie Regelungen zum mobilen Arbeiten fest etabliert. In der Praxis sehen wir dabei ein breites Spektrum: Manche fordern zwei bis drei Tage pro Woche im Büro, andere mindestens einen Tag pro Woche, und wieder andere erlauben völlig freie Arbeitsort-Wahl. Wissensarbeiter*innen schätzen diese Flexibilität bei der Tagesgestaltung. Viele würden eher den Arbeitgeber wechseln als sie wieder aufzugeben. Das Rad wird sich sicher nicht mehr zurückdrehen in die Vor-Corona-Zeit, in der das Arbeiten aus dem Homeoffice nur in besonderen Ausnahmefällen «gewährt» wurde.

Was bedeutet das für die Führung dieser hybriden Teams, die zum Teil im Büro und zum Teil mobil arbeiten, an wechselnden Tagen und zu unterschiedlichen Zeiten? Die Situation stellt Führungskräfte aktuell vor vielfältige neue Fragen: Wie halte ich das Team zusammen, wenn die Leute an verschiedenen Tagen ins Büro kommen und nur ganz selten alle gleichzeitig da sind? Wie stelle ich sicher, dass alle gut informiert sind und keine*r abgehängt wird? Wie Sorge ich für starken Teamgeist und hohe Produktivität?

Abbildung 1
Die 10 größten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams



© virtuu/MYND5 GmbH

Die großen Herausforderungen beim Führen hybrider Teams

Seit dem Frühjahr 2022 arbeitet virtuu intensiv mit unterschiedlichen Organisationen daran, wie sie die hybride Zusammenarbeit optimal ausgestalten können. Dabei erheben wir jeweils zur Vorbereitung von Führungskräfte-Workshops bei den Teilnehmenden, welche spezifischen Herausforderungen sie beim Führen hybrider Teams erleben. In einem kurzen Online-Fragebogen geben sie dazu in einem ungestützten Freitext die Themen und Fragen an, die bei ihnen im Vordergrund stehen. Dadurch bekommen wir einen guten Eindruck davon, welche Probleme die Führungskräfte in ihrem Führungsalltag vorrangig beschäftigen.

Im Zeitraum von April 2022 bis Mai 2024 wurden die Daten von 434 Führungskräften aus 16 Organisationen in unterschied-

lichen Branchen im deutschsprachigen Raum erhoben und die Themenfelder im Multirater-Verfahren kategorisiert. Die Ergebnisse dieser Studie von virtuu zeichnen ein klares Bild von den Führungsfragen, die nun beim Übergang in die neue hybride Arbeitsrealität adressiert werden müssen (vgl. Abbildung 1).

Entwicklungen bei den Herausforderungen

Interessant dabei ist, wie sich die Schwerpunkte bei den Herausforderungen über die Zeit verschoben haben. Insgesamt bleibt es bei denselben Top 10 Herausforderungen, jedoch ändern sich die Rangplätze bei den Top 5.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.](#)

Abbildung 2
Entwicklung der Führungsherausforderungen über die Zeit

TOP 5 HERAUSFORDERUNGEN 04/22-02/23

1. Präsenz im Büro und Teamarbeit gut organisieren
2. Am Einzelnen nah dran bleiben
3. Meetings effektiv gestalten
- 4. Teamspirit und Bindung erhalten**
5. Austausch von Info und Wissen sichern

TOP 5 HERAUSFORDERUNGEN 03/23-05/24

- 1. Teamspirit und Bindung erhalten**
2. Am Einzelnen nah dran bleiben
3. Präsenz im Büro und Teamarbeit gut organisieren
4. Austausch von Info und Wissen sichern
5. Meetings effektiv gestalten

Anzahl spontane Nennungen

Befragte Teilnehmende: Zeitraum 04/22-02/23, n = 205; Zeitraum 03/23-05/24, n = 229

© virtuu/MYND5 GmbH