

Hybride Teams erfolgreich führen

Die moderne Arbeitswelt wird mehr und mehr zu einer hybriden Arbeitswelt, in der Mitarbeiter, die direkt im Unternehmen vor Ort mit Mitarbeitern aus dem Homeoffice, mobil oder anderen Filialen des Unternehmens zusammenarbeiten. Um die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten, braucht es einen Mix aus digitalen und analogen Methoden zur Unterstützung der optimalen Zusammenarbeit. Dabei ist zu bedenken, dass das Führen von Menschen immer eine dynamische Aufgabe ist. Für die Führungskräfte im Team ist es eine Kernaufgabe, alle Mitarbeiter des Teams mit allen Daten und Informationen zu versorgen, die sie benötigen, um ihre Arbeit zuverlässig erledigen zu können. Es gilt, einen positiven Teamspirit ortsunabhängig auf Distanz aufzubauen, Kommunikationslücken zu schließen und Konflikte, die innerhalb eines virtuellen Teams auftreten können, auch über das Internet zu managen. Dabei ist es zwingend notwendig, die Besonderheiten virtueller Teams zu berücksichtigen.

Grundsätzlich gilt, die hybride Arbeitskultur, die auf Vertrauen, einen dauerhaften Kommunikationsflow, der ortsübergreifenden Zusammenarbeit und Verbindung untereinander basiert, im Team zu etablieren. Für die Teamführung von hybriden Teams bedeutet dies, dass sie sicherstellen muss, dass die Arbeit – die von verschiedenen Teammitgliedern zu erledigen ist und gegebenenfalls ineinandergreift – auch über digitale Meetings zu koordinieren. Gleichzeitig gehört es zu den wichtigsten Führungsaufgaben, Transparenz und ein Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen sowie dafür zu sorgen, dass alle Teammitglieder niemals den Fokus auf die erfolgreiche Erledigung der ihnen zugewiesenen Aufgaben verlieren. Die Teamführung sollte dabei nie das individuelle Teammitglied vernachlässigen und regelmäßig den 1-zu-1-Kontakt suchen. In solchen Meetings dürfen nicht die fachlichen Aufgaben im Mittelpunkt stehen, sondern die sogenannten weiche Faktoren wie das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und Motivation des Mitarbeiters. Auf Wunsch sollten auch private Themen angesprochen werden.

In der Praxis agiert die Teamführung sowohl als Führung als auch als Manager. Sie muss darauf achten, die gewählten Methoden und Instrumente im Team so einzusetzen, dass die Bedürfnisse des Einzelnen mit der Dynamik innerhalb der Gruppe in Einklang gebracht werden. Eine wertvolle Hilfe bieten regelmäßig stattfindende Reflexionsrunden mit dem gesamten Team. In diesen Meetings, die zumeist virtuell stattfinden, geht es um die Belange der Teammitglieder sowie die Qualität der Zusammenarbeit im Team. Solche Meetings sollten alle zwei bis vier Wochen während des Projektes stattfinden. In ihnen tauschen sich Teamleitung und Teammitglieder über die persönlichen Belange aus, was Vertrauen schafft und den Mitarbeitern Wertschätzung gegenüberbringt. Diese Meetings sollten offen gestaltet sein und den Mitarbeiter auch ermutigen, Unzufriedenheit oder Kritik zu äußern, sodass sich kein Frust aufstauen kann. Auch die Führungskräfte selbst profitieren von diesen Meetings, denn sie wissen zu jeder Zeit um die Stimmung im Team.

Schlüsselfaktoren beim Arbeiten in hybriden Team

Die Führung hybrider Teams ist mit der Führung von klassischen Vor-Ort-Meetings nicht vergleichbar. Dies beginnt bereits bei den bestehenden Voraussetzungen, denn die technische Infrastruktur muss sowohl im Unternehmen als auch im Homeoffice oder beim mobilen Arbeiten gegeben sein. Alle Teammitglieder müssen gleichermaßen involviert werden – unabhängig davon, von wo aus sie arbeiten. Dafür ist eine stabile Internetverbindung, die Ausstattung mit einem hochwertigen Kamerasystem und Audiogeräten spielen dabei eine enorm wichtige Rolle.

Der wohl wichtigste Faktor ist die Sicherstellung einer guten Kommunikation über die örtlich verteilten Teammitglieder. Dabei ist es absolut notwendig, dass jedem Teammitglied die Daten und Informationen zu seiner Arbeit zur Verfügung stehen. Eine wertvolle Unterstützung bietet die Nutzung einer gemeinsamen Kommunikationsplattform, über die sich alle am Projekt Beteiligten

miteinander in Echtzeit austauschen können und über die sie zu jedem Zeitpunkt alle relevanten Informationen erhalten.

Auch wichtig ist es, Vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu setzen, die im Homeoffice tätig sind. Das flexible und ortsunabhängige Arbeiten erfordert ein gegenseitiges Verständnis von Team und Teamführung. Nur so entsteht längerfristig Vertrauen gegenüber der Leitung des Teams und den anderen Teammitgliedern. Wenn alle ihre Arbeit selbstständig und zuverlässig erledigen und so ihren Teil zum Abschluss des Projektes beitragen, gibt dies dem Team mehr Sicherheit und die Führung weiß, dass sie auf das Team setzen kann.

Ein weiterer Faktor, der zum Erfolg von hybriden Teams beiträgt, ist der regelmäßige soziale Austausch aller Teammitglieder. Selbst wenn für diese sozialen, eher informell gestalteten Meetings ein Treffen direkt in den Unternehmensräumlichkeiten effektiver ist, werden auch diese Treffen immer häufiger komplett über das Internet durchgeführt. In einer solchen informellen Atmosphäre entstehen viele neue Ideen, es werden Symbiosen und kreative Lösungsansätze durch den direkten Austausch entwickelt. Zudem lernen sich die Teammitglieder auch persönlich besser kennen.

Praxistipps für ein erfolgreiches Führen hybrider Teams

Das Arbeiten im Homeoffice wird zwar immer beliebter, dennoch ist nicht jeder in der Lage, seine Arbeit auch von zuhause oder von unterwegs aus zeitgerecht zu erledigen. In hybriden Teams findet jeder Mitarbeiter seinen Platz, um erfolgreich zu arbeiten. Für die Teamleader bedeutet dies, dass sie klare Prioritäten und Ziele festlegen müssen, damit sich das Team immer auf das Wesentliche konzentrieren kann. Da die Berührungsangst vor virtuellen Kommunikationstools immer weiter abnimmt, werden hybride Teammeetings virtuell abgehalten. Für die Führung sollten dabei die folgenden Aspekte berücksichtigt werden:

1. AUF ERGEBNISSE KONZENTRIEREN

Da es aufgrund der Ortunabhängigkeit nicht möglich ist, zu wissen, was das einzelne Teammitglied aktuell tut, muss das Kontrollbedürfnis durch eine vertrauensvolle Haltung ersetzt werden. Es sollte immer davon ausgegangen werden, dass das Team leistungsbereit und motiviert ist, die gesetzten Ziele innerhalb des geplanten Zeitrahmens zu erreichen. Die erreichten Arbeitsergebnisse sollten wertgeschätzt werden.

2. AUFBAU KLARER STRUKTUREN UND GUTE KOMMUNIKATION

Jedes Mitglied des hybriden Teams erhält klare Regeln für Zusammenarbeit. Hierbei ist es sinnvoll, gemeinsame Handlungsrichtlinien aufzustellen und sie – bei Nichtfunktionieren – neu anzupassen. Da die Kommunikation ein Kernaspekt für den Erfolg des Teams ist, müssen klare Kommunikationsstrukturen im Team etabliert werden.

3. FÜR MEHR EIGENVERANTWORTUNG UND PERSÖNLICHEN FREIRAUM

Teamleader sollten sich offen gegenüber von neuen Ideen und die Kreativität der einzelnen Teammitglieder zeigen. Dabei haben Studien gezeigt, dass sich die Mitarbeiter bei mehr persönlichem Freiraum innovativer und motivierter zeigen. Werden neue Teammitglieder ins Team integriert, sollten sie zum Thema Zeitmanagement geschult werden.

4. GEMEINSCHAFTSGEFÜHL UND AUSTAUSCH FÖRDERN

Die fehlende Face-to-Face-Kommunikation kann dazu führen, dass das Wirgefühl innerhalb des Teams leidet. Daher ist es essenziell, dass der Austausch zwischen den Teammitgliedern untereinander und der Teamführung rege funktioniert, sodass das Team virtuell auf einer Ebene kommuniziert und auch insgesamt als Team handeln.

5. NUTZUNG NEUER TOOLS UND TECHNOLOGIEN

Damit die Informationen reibungslos fließen können, müssen digitale Tools eingesetzt werden, die einfach zu bedienen sind und die jedes Teammitglied beherrscht. Die Fähigkeit, Medien und Inhalte entsprechend den eigenen Bedürfnissen und Zielen zu verwenden, verschafft den Mitarbeitern ein Mehr an Sicherheit und ein Weniger an digitalem Stress.

6. WISSEN UND NETZWERKE TEILEN

Vorhandenes Wissen muss jedem zugänglich gemacht werden, der es braucht. Egal, ob er zuhause oder im Büro arbeitet. Hilfreiche Strukturen ist der Aufbau einer Wissensdatenbank oder die Nutzung des Social Intranets des Unternehmens. Für neue Mitarbeiter ist es wesentlich, eine soziale Anbindung zu haben, um ihr volles Potenzial entfalten zu können.

Mit diesen Punkten kann eine auf Vertrauen aufbauende Arbeitskultur für alle Teammitglieder geschaffen werden. Dabei sollten die Mitarbeiter auch bereit sein, Probleme und Kritik zu äußern, die die Teamführung dann annimmt und so erreicht, dass das Arbeitsumfeld im Team stabil bleibt. Dabei sollten die Mitarbeiter aktiv ermuntert werden, bestehende Probleme anzusprechen und sie an ihrer Lösung zu beteiligen. Die Arbeit im hybriden Teams gilt als fehleranfällig, was den offenen Umgang mit Fehlern umso wichtiger werden lässt. Wenn die Mitarbeiter sich sicher sein können, dass sie keine negativen Folgen bei gemachten Fehlern befürchten müssen, gehen sie offener damit um.

Der Aufbau neuer hybrider Teams

Das Teambuilding hybrider Teams durchläuft – ähnlich wie das normale Teambuilding auch – mehrere Phasen, wobei das Teambuilding hybrider Teams mit Abstand komplexer ist. Dies gilt vor allem dann, wenn latent vorhandene Konflikte innerhalb des neuen Teams nicht sofort geklärt werden, sondern der Unmut weiter schwelt. Damit das Team dennoch erfolgreich agieren kann, ist es notwendig, dass die Teamführung aktives Krisenmanagement betreiben kann. Nur, wenn solche schwierigen Situationen zeitnah geklärt werden, kann das Team zusammenwachsen und effektiv zusammenarbeiten.

Daher ist es umso wichtiger, dass das Team offen und transparent miteinander umgeht und die Führung ein Gefühl für sensible, schwierige Situationen entwickelt. Es ist notwendig, zuzuhören und ein Klima der Offenheit und des gegenseitigen Respekts sowie Transparenz zu schaffen. Dabei sollten die Mitglieder hybrider Teams wissen, dass sie mit kritischen Gedanken nicht hinter dem Berg zu halten brauchen, sondern dass sie auch negative Aspekte offen ansprechen können. Die Teamführung sollte immer auch nachhaken, wenn sie den Eindruck hat, dass ein harmonisches Arbeitsklima innerhalb ihres hybriden Teams gefährdet ist.