

# Führen im hybriden Arbeitsumfeld

2020 und COVID-19 führten zu Umwälzungen an Arbeitsplätzen auf der ganzen Welt. Der plötzliche Wechsel zur Remote-Arbeit, dem Homeoffice, dem flexiblen Arbeitsplatz stellte die Fähigkeit der meisten Unternehmen auf die Probe, sich an die neue Normalität anzupassen und sich darauf einzustellen. Jetzt sehen sich Führungskräfte mit der Realität konfrontiert, dass ein flexibler Arbeitsplatz kam, um zu bleiben. Microsoft's 2021 Work Trend Index fand heraus, dass 73 % der 30.000 befragten Personen in 31 Ländern sich wünschen, dass die Möglichkeit der flexiblen Remote-Arbeit weiterhin besteht. Allerdings sehnen sich 65 Prozent der Arbeitnehmer nach mehr persönlicher Zeit mit ihren Kollegen, was zeigt, dass der Arbeitsplatz der Zukunft wahrscheinlich aus hybriden Teams bestehen wird, in denen eine Mischung aus vollständig entfernten, vollständig persönlichen und gemischten Mitarbeitern die Norm sein wird. Satya Nadella, CEO von Microsoft, erklärt: "Im vergangenen Jahr hat sich kein Bereich so schnell verändert wie die Art und Weise, wie wir arbeiten. Die Erwartungen der Mitarbeiter ändern sich und wir müssen Produktivität viel breiter definieren - einschließlich Zusammenarbeit, Lernen und Wohlbefinden, um die Karrieren aller Mitarbeiter voranzutreiben, von Mitarbeitern an der Front, Fachkräften bis hin zu neuen Hochschulabsolventen.. All dies muss mit der Flexibilität einhergehen, wann, wo und wie die Menschen arbeiten."

Es wird für Führungskräfte entscheidend sein, ihre Herangehensweise an das Führen erfolgreicher Teams für außergewöhnliche Ergebnisse zu überdenken. Ein physischer Standort kann nicht mehr als Anker für die Kultur und Identität einer Organisation dienen. Stattdessen müssen Führungskräfte ihre Herangehensweise an die Führung von Teams überdenken und effektive Wege finden, um eine kohäsive Arbeitsplatzkultur zu schaffen, die nicht von einem Standort abhängig ist. Darüber hinaus können einige Jobs und Aufgaben nicht aus der Ferne ausgeführt werden.



Daher müssen Führungskräfte sicherstellen, dass alle Mitarbeiter fair behandelt werden und sich genauso wertgeschätzt fühlen wie ihre Kollegen, egal ob sie vor Ort oder zu Hause arbeiten.

Unternehmen haben bereits bewiesen, dass sie sich schnell umorientieren und flexibel sein können. Jetzt ist es an der Zeit, die Zukunft neu zu denken und die Struktur zu schaffen, die erforderlich ist, um Mitarbeiter zu unterstützen, Innovationen zu fördern und Ergebnisse in der neuen hybriden Arbeitsumgebung zu erzielen.

## Herausforderungen des hybriden Arbeitsplatzes

Unternehmen, die auf einen hybriden Arbeitsplatz umstellen, werden auf dem Weg dorthin mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Leiter von gemischten Teams, die sowohl vor Ort als auch aus der Ferne arbeiten, müssen sorgfältig die Einrichtung der Büroräume, die Qualität der verwendeten Geräte, die IT

Infrastruktur und Sicherheit sowie der Zugang der Mitarbeiter zu angemessenen Internet- und Telefondiensten bedenken. Um einen dauerhaften Wechsel zu einem hybriden Arbeitsplatz zu vollziehen, müssen Führungskräfte Arbeitsbereiche und Arbeitsaufgaben unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse gestalten. Zusätzlich zu den technischen Aspekten müssen Führungskräfte neue Wege finden, um eine kohäsive Arbeitsplatzkultur zu schaffen, die die Zusammenarbeit und effektive Kommunikation fördert. Als die Pandemie ausbrach, haben Büros auf der ganzen Welt schnell auf Remote-Arbeit umgestellt, und jetzt müssen sie genau analysieren, was gut funktioniert hat und was nicht, um gezielt eine erfolgreiche hybride Arbeitsumgebung zu schaffen.



Die sorgfältige Berücksichtigung von Gleichberechtigung und Inklusion ist an einem hybriden Arbeitsplatz ebenso wichtig, wenn nicht sogar noch wichtiger, da Sichtbarkeit und Zugang zu Führungskräften eine große Rolle bei der Förderung von Karrieren spielen können. Mitarbeiter müssen für Führungskräfte sichtbar sein, um auf die Ressourcen zuzugreifen, die sie für ihre Arbeit benötigen, und um informiert zu bleiben. Ebenso müssen Führungskräfte Zugang zu den Mitarbeitern haben, um zu wissen, woran sie arbeiten,

um über eventuell auftretende Probleme informiert zu sein und um die Zuteilung von benötigten Ressourcen zu erleichtern. Wenn Teams an einem Standort arbeiten, kann es einfacher sein, diese Informationen auszutauschen, während Remote-Teams sich manchmal von der Kommunikation und Hilfe abgeschnitten fühlen. Außerdem haben Remote-Mitarbeiter häufig das Gefühl, dass sie Wege finden müssen, um ihre Hingabe und harte Arbeit zu beweisen. Während Mitarbeiter im Büro oft lange arbeiten oder das Mittagessen ausfallen lassen, während sie am Schreibtisch über ein Projekt gebeugt sind, arbeiten Remote-Mitarbeiter oft länger und machen weniger Pausen als ihre Kollegen im Büro. Remote-Mitarbeiter benötigen möglicherweise mehr persönliche Gespräche mit ihren Führungskräften, um sich verbunden zu fühlen und Überarbeitung und Burnout zu vermeiden.

## Hybride Arbeitsplätze brauchen effektive Führungskräfte

Der Erfolg eines hybriden Arbeitsplatzes hängt stark von einer effektiven Führung ab. Es wird wichtiger denn je sein, Erwartungen zu formulieren und diese in den Teams klar zu kommunizieren. Die Verbindung zwischen den Teams aufrechtzuerhalten und eine kohäsive Kultur zu schaffen, wird für Führungskräfte oberste Priorität haben und das wird anders aussehen als bei der Arbeit in einem persönlichen Umfeld. Die Ergebnisse des Microsoft Work Trend Index Report zeigen, dass das Gefühl der Teamverbundenheit stark von der Fähigkeit eines Managers abhängt, seine Mitarbeiter in drei Hauptbereichen zu unterstützen.

## Work-Life-Balance

Bei Microsoft fühlten sich Mitarbeiter, die mit der Work-Life-Balance zufrieden waren, 1,3-mal häufiger mit ihren Teams verbunden. Mitarbeiter, die aus der Ferne arbeiten, können dazu neigen, die zeitlichen Grenzen zu verlieren, die durch das Pendeln zum und vom Büro entstehen. Dies ist zwar positiv in Bezug auf die Flexibilität, kann aber schnell in Überlastung und Burnout umschlagen. Manager, die auf eine klare Kommunikation von Prioritäten und Terminen setzen, schaffen Struktur für den hybriden Arbeitsplatz. Remote-Teammitglieder sollten ihre verfügbaren Tage und Stunden an das gesamte Team kommunizieren.

Dies ist besonders wichtig in Organisationen mit Mitarbeitern in verschiedenen Zeitzonen. Eine weitere wichtige Überlegung ist es, sicherzustellen, dass die Zeiten für Teambesprechungen für alle fair sind oder zumindest rotieren, damit jeder abwechselnd früh aufstehen oder lange aufbleiben kann, um an der Besprechung teilzunehmen. Klar definierte Erwartungen in Bezug auf E-Mail-Antwortzeiten, die angemessene Nutzung von Instant-Messaging-Apps und Textnachrichten sowie bevorzugte Kommunikationsmethoden für asynchrone Arbeit sind wichtig, um die Work-Life-Balance zu schützen und gleichzeitig die Produktivität zu erhalten. Diese Erwartungen können sich im Laufe der Zeit ändern, daher ist es eine gute Idee für Teams, diese Vereinbarungen zu überprüfen und anzupassen, wenn sich sowohl persönliche als auch geschäftliche Umstände im Laufe der Zeit ändern.

Neben den technischen Aspekten müssen Führungskräfte neue Wege finden, um eine kohäsive Arbeitsplatzkultur zu schaffen, die die Zusammenarbeit und effektive Kommunikation fördert.

Manager erfolgreicher hybrider Arbeitsplätze gehen mit gutem Beispiel voran, wenn es um die Work-Life-Balance geht. Das Vorleben von Grenzen ist der beste Weg, um Mitarbeiter zu ermutigen, das Gleiche zu tun. Mitarbeiter zu ermutigen, regelmäßig Pausen zu machen, ist gut, aber wenn Mitarbeiter sehen, dass ihr Vorgesetzter sich Zeit für Pausen genommen hat, werden sie eher das Gefühl haben, dass auch sie sie machen können. Darüber hinaus sollten Führungskräfte ihren Urlaub nutzen und die Mitarbeiter dazu ermutigen, dies ebenfalls zu tun. Ruhe und Erholung sind ein wichtiger Bestandteil, um Spitzenleistungen zu erreichen.

## Leidenschaft für die Arbeit

Im Work Trend Index Report hat Microsoft außerdem herausgefunden, dass Mitarbeiter, die sagen, dass sie ihre Arbeit lieben, sich 1,4-mal mehr mit ihrem Team verbunden fühlen.

Wie die meisten Menschen wissen, kann es in jeder Branche eine Herausforderung sein, Leidenschaft für die Arbeit über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten. Die meisten Mitarbeiter beginnen einen Job in einer Flitterwochenphase voller Aufregung und Möglichkeiten, aber wie in jeder Beziehung gibt es auf dem Weg dorthin Spitzen, Täler und Plateaus. Wenn Führungskräfte die Anzeichen erkennen, dass ein Mitarbeiter unzufrieden wird, können sie Maßnahmen ergreifen, bevor es zu spät ist.

Die Konzentration auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz kann dazu beitragen, dass Teams sowohl vor Ort als auch aus der Ferne miteinander verbunden bleiben. Die meisten Mitarbeiter arbeiten härter für Manager, die ein persönliches Interesse an ihrem Wohlbefinden haben und persönliche Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Führungskräfte können Zeit und Ressourcen für Mitarbeiter bereitstellen, um eine neue Fähigkeit zu erlernen oder neue abteilungsübergreifende Projekte zu übernehmen, um sich mit verschiedenen Aspekten des Unternehmens vertraut zu machen. Monotonie ist der Feind von Wachstum und Kreativität, daher fördern gute Führungskräfte die kontinuierliche Entwicklung von Fähigkeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Teams.

Zusätzlich zur Bereitstellung von Weiterbildungsmöglichkeiten können Führungskräfte Erfolge feiern und aufzeigen, wie Teammitglieder zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Wenn Einzelpersonen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit sinnvoll ist, sind sie eher zufrieden und fühlen sich mit ihrem Team verbunden.



## Unterstützende Kultur

Die Kultur einer Organisation bezieht sich auf ihre unausgesprochenen Überzeugungen, Werte, Verhaltensweisen und Normen. Es geht aber auch darum, wie Menschen in einem Unternehmen jeden Tag miteinander umgehen. In dem Maße, wie sich der Arbeitsplatz von der Präsenz- zur Remote-Arbeit verlagert, wird die Unternehmenskultur von oben nach unten weniger relevant, aber die individuelle Teamkultur nimmt zu. Die Last, eine unterstützende Kultur zu schaffen, fällt also schwer auf die Teamleiter und Manager.

Google's People Operations wollte herausfinden was großartige Teams ausmacht und führte dazu eine zweijährige Studie unter den Mitarbeitern durch, bei der über 250 Eigenschaften von mehr als 180 aktiven Google-Teams untersucht wurden. Die Forscher erwarteten zu bestätigen, dass ein großartiges Team durch die Zusammenstellung der perfekten Mischung aus individuellen Fähigkeiten entsteht. Stattdessen fanden sie heraus, dass der Schlüssel zum Teamerfolg in den Interaktionen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter liegt. Als Ergebnis identifizierten die Forscher fünf Elemente der Kultur, die leistungsstarke Teams erklären: :

- **Verlässlichkeit** - das Ausmaß, in dem Teammitglieder für die gemeinsamen Erwartungen verantwortlich waren
- **Struktur und Klarheit** - Vorhandensein klarer Regeln für die Zusammenarbeit
- **Sinn und Zweck** - ein gemeinsames Gefühl, dass die Arbeit eine Bedeutung hat
- **Auswirkung** - Einzelpersonen haben das Gefühl, dass ihre Beiträge einen Unterschied machen
- **Psychologische Sicherheit** - die Teammitglieder hatten das Gefühl, dass sie offen und authentisch miteinander umgehen konnten



Effektive Führungskräfte berücksichtigen die Eigenschaften gut funktionierender Teams und ergreifen regelmäßig Maßnahmen, um sie zu stärken. Die Schaffung klarer Erwartungen an das Verhalten ist entscheidend für die Bildung effektiver Remote- und Hybrid-Teams. Außerdem konzentrieren sich großartige Teams auf den Aufbau von Vertrauen und Respekt, um echte psychologische Sicherheit zu schaffen. Der Aufbau von Vertrauen erfordert die Schaffung von Möglichkeiten für Einzelpersonen, sich vertrauensvoll zu fühlen und sich vertrauensvoll zu verhalten. Führungskräfte können damit beginnen, Teammitgliedern zuzutrauen, dass sie ihre Arbeit erledigen, ohne übermäßig überwacht zu werden, und ihnen zu erlauben, dem Rest des Teams ihre Zuverlässigkeit zu beweisen, indem sie Aufgaben und Termine einhalten. Der Aufbau von Vertrauen in Remote- und Hybrid-Teams hängt oft davon ab, dass respektvolles Verhalten vorgelebt wird. Führungskräfte müssen die Erwartung an ein angemessenes Verhalten vorgeben und diese Werte auch in Echtzeit leben.

## Effektive Kommunikation im hybriden Arbeitsumfeld

Kommunikation ist normalerweise eine erklärte Priorität für jede Organisation. Eine nationale Umfrage des Pew Research Center ergab, dass 85% der Menschen glauben, dass Kommunikation "extrem" oder "sehr" wichtig für den organisatorischen Erfolg ist. Laut einer Studie von Arthur J. Gallagher & CO. haben jedoch 60% der Unternehmen keine langfristige Strategie für die interne Kommunikation, obwohl etwa die Hälfte angibt, dass die Verbesserung der Führungskommunikation höchste Priorität haben soll. Schockierenderweise wurden diese Statistiken vor der pandemischen Verlagerung zur Remote-Arbeit veröffentlicht. In der neuen hybriden Arbeitswelt wird die Kommunikation weiterhin erfolgskritisch und schwierig durchgängig zu bewerkstelligen sein. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, sicherzustellen, dass alle mit den gleichen Informationen arbeiten. In hybriden Teams ist es wichtig, klare Erwartungen bezüglich der Kommunikationskanäle und der Häufigkeit des Eincheckens der Mitarbeiter zu schaffen.



## Umgangsformen bei Online-Meetings

Remote-Teams müssen Umgangsformen bei Videokonferenzen erlernen, z. B. die Konzentration auf die Kamera beim Sprechen während Videomeetings. Es ist immer verlockend, während einer Videokonferenz Multitasking zu betreiben. Es schmälert jedoch das Vertrauen und den Respekt unter den Teammitgliedern, die versuchen zu kommunizieren oder zu präsentieren, während ihre Kollegen auf einen anderen Bildschirm schauen oder während des gesamten Meetings sichtbar vor sich hin tippen. Angenommen, eine Führungskraft beobachtet, dass die Teammitglieder während regelmäßig angesetzter Videobesprechungen durchweg unkonzentriert sind, in diesem Fall könnte sie sorgfältig prüfen, ob der Inhalt für die Teilnehmer relevant ist und ob die Häufigkeit der Meetings wirklich notwendig ist. Es kann hilfreich sein, zu kommunizieren, wie wichtig die Aufmerksamkeit und der Beitrag jedes Mitglieds sind. Es kann hilfreich sein, die Wichtigkeit der Aufmerksamkeit und des Beitrags jedes Mitglieds häufig zu kommunizieren und die Erwartung zu schaffen, dass jeder während der Videobesprechungen alle anderen Fenster auf seinem Computer schließt, um Ablenkungen zu reduzieren.

## Umgangsformen bei hybriden Meetings

Eine weitere Herausforderung in der hybriden Teamkommunikation besteht darin, Besprechungen abzuhalten, bei denen eine Gruppe von Teilnehmern persönlich anwesend ist und ein oder mehrere Teilnehmer über Freisprecheinrichtung oder Video zugeschaltet werden. Mit der richtigen Ausrüstung in einem Konferenzraum kann dies nur eine Frage der Abwechslung sein. Manche Teams halten es jedoch für einfacher, wenn sich bei Meetings mit gemischten Standorten alle Teilnehmer über ein individuelles Video anschließen. Es ist am besten, Situationen zu vermeiden, in denen jeder im Raum fließend in das Gespräch eingreifen kann, während der entfernte Teilnehmer am anderen Ende des Telefons oder Monitors vergessen wird. Es mag sich anfangs unangenehm anfühlen, aber die beste Lösung ist, regelmäßig in der Gruppe herumzugehen und abwechselnd um Kommentare zu bitten. Die Teilnehmer aussetzen, wenn sie nichts zu sagen haben, aber jeder sollte einen Moment bekommen, um dem Meeting einen Mehrwert zu verleihen, egal wo er sich befindet.

## Gelegenheiten bieten, um Verbindung zu schaffen

Smalltalk in den Fluren, Pausenräumen und Happy Hours ist traditionell ein sehr wichtiger Teil der Kommunikation am Arbeitsplatz. Diese Art der verbindenden Konversation ist wichtig für die Teambildung und den zwanglosen Wissensaustausch und kann ohne klare Absicht schwer zu replizieren sein. Virtuelle Happy Hours und Spiele sind eine großartige Möglichkeit, diese Art der Interaktion zu erleichtern, aber es gibt noch viele andere kreative Möglichkeiten, Verbindungen aus der Ferne zu schaffen. Remote-Teams können sich einen virtuellen Besprechungsraum teilen, der für die Schaffung eines Co-Working-Spaces gedacht ist. Die Teammitglieder können sich dort zwanglos unterhalten, während sie ihrer unabhängigen Arbeit nachgehen und so das Konzept des offenen Büros nachahmen, bei dem sich die Mitarbeiter über Schreibtische und Kabinenwände hinweg unterhalten können. Manager könnten auch anbieten, das Mittagessen für alle Teammitglieder zu spendieren, die ein Remote-Lunch-Meeting mit einem Kollegen planen, um den Aufbau von Beziehungen zu fördern.

## Erfolg am hybriden Arbeitsplatz erfordert große Führungspersönlichkeiten

Obwohl hybride Teams ein wenig anders aussehen und arbeiten werden als das traditionelle Modell im Büro, bleibt das Erfolgsgeheimnis dasselbe - eine starke, effektive Führung. Hybride Arbeitsplätze können eine große Chance für Unternehmen sein, vielfältige Talente anzuziehen, sowohl die Produktivität als auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, Kosten zu senken und eine bessere Work-Life-Balance von der C-Suite bis zur Frontlinie zu erreichen. Der Erfolg dieser Teams wird jedoch von der Effektivität ihrer Führungskräfte abhängen. Mehr als je zuvor müssen Führungskräfte die Fähigkeiten entwickeln, die sie benötigen, um Veränderungen zu bewältigen, ihre hybriden Teams effektiv einzubinden und Ergebnisse zu erzielen.



# Referenzen

---

- 10 Shocking Internal Communications Stats You Can't Ignore. The Employee Communications and Advocacy Blog. (n.d.). <https://blog.smarp.com/10-shocking-internal-communications-stats-you-cant-ignore>.
- Burkus, D. (2021). Leading from anywhere: the essential guide to managing remote teams. Houghton Mifflin Harcourt.
- Entrepreneur Middle East Staff. (2015, December 2). Millennials Want To Work At Organizations That Focus On Purpose, Not Just Profit. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/253344>.
- Jensen, S. (2019, May 3). Poor Internal Communication Can Be a Costly Mistake for Businesses. workforce.com. <https://www.workforce.com/news/poor-internal-communication-can-be-a-costly-mistake-for-businesses>.
- Knight, R. (2021, February 1). How to Manage a Hybrid Team. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team>.
- Rozovsky, J. (2015, November 17). re: Work - The five keys to a successful Google team. Google. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.
- Simmons, S. (2021). Leading with Authenticity in a Hybrid World. Training Industry Magazine, 14(3), 48–50.
- WorkLab. (2021, February 1). In Hybrid Work, Managers Keep Teams Connected. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/managers-keep-teams-connected>.