

Minder, Susanna

Working Paper

Führung von Hybrid-Teams - Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie

IUBH Discussion Papers - Gesundheit, No. 3/2020

Provided in Cooperation with:

IU International University of Applied Sciences

Suggested Citation: Minder, Susanna (2020) : Führung von Hybrid-Teams - Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie, IUBH Discussion Papers - Gesundheit, No. 3/2020, IUBH Internationale Hochschule, Bad Honnef

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/224905>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

IUBH Discussion Papers

GESUNDHEIT

Führung von Hybrid-Teams – Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie

Prof. Dr. Susanna Minder

IUBH Internationale Hochschule

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: [k.janson@iubh.de/](mailto:k.janson@iubh.de)

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. S. Minder

IUBH Duales Studium München

Berg-am-Laim-Str.47

81673 München

Email: s.minder@iubh-dualesstudium.de

IUBH Discussion Papers, Reihe: Gesundheit, Vol. 1, Issue 3 (Sept. 2020)

ISSN-Nummer: **ISSN 2699-2558**

Website: <https://www.iubh-university.de/forschung/publikationen/>

FÜHRUNG VON HYBRID-TEAMS – GEDANKEN ZUM UMGANG MIT FÜHRUNG IN ZEITEN DER CORONA-PANDEMIE

Prof. Dr. Susanna Minder

Abstract:

In times of the Corona pandemic, many things are different - including the demands on managers and leaders. The traditionally defined work team almost no longer exists, as distance rules, hygiene measures and risk assessments make it difficult to work in communal areas. To address these issues, many organizations have asked their employees to do more of their work in their home offices, where and whenever possible. This has resulted in a new work structure in which several home office employees work together with a small number of staff in presence. This classic structure of a hybrid team is thus increasingly replacing traditional or purely virtual teams in work organization. These new hybrid structures pose new challenges for managers and leaders. This article deals with thoughts on these changes in everyday work. A distinction is made between a working group and a work team in order to derive the differences in work behaviour or structure between hybrid and traditional or virtual teams. Requirements that arise from this for managers and leaders as well as first considerations are shown. The article thus forms the basis for further research questions that deal with the topic of leadership and the tasks of leading hybrid teams.

Keywords:

Covid-19; Corona-Pandemie, Personalmanagement, Personalführung, Führungsherausforderung, Führungsstile, Führung in virtuellen Teams, Führung in Hybrid-Teams.

JEL classification: M54

Einführung

Das Arbeitsleben hat sich in den letzten Monaten dramatisch gewandelt: Die Corona-Pandemie hat schwerwiegende Veränderungen hervorgerufen – gerade oder insbesondere in der Unternehmensumgebung. In dieser heutigen Welt ist somit auch der Umgang mit dem Thema Führung ein völlig neuer: Ein bis dato vielerorts unbekannter bzw. unterschätzter Arbeitnehmer¹ dominiert den Arbeitsmarkt: der „Homo HomeOffice“. Diese neue „Gattung“ und deren Teamzusammenschluss mit Arbeitnehmern in Präsenz stellt eine besondere Herausforderung an Führungskräfte.

Hybride Teams mit ihren virtuellen Strukturen und Arbeitnehmern in Präsenz und im Home-Office, bis dato nur eine Randerscheinung auf dem deutschen Arbeitsmarkt, sind nun vermehrt der Standard. Führungskräfte stehen somit vor der Herausforderung, diese hybriden Teams effektiv zu führen. Kayworth und Leidner erläuterten schon 2002 (2002: 7), dass der Trend zu physisch verteilten Arbeitsteams eine veränderte Rolle und Haltung der Führungskräfte in ihrer Arbeitsumgebung erfordert. Der Zusammenschluss von Arbeitskräften im Home-Office zu virtuellen Teams, aber auch der einzelne Arbeitnehmer, die nunmehr - zusätzlich zu den bekannten Präsenzbeziehungen - vermehrt in virtuellen Beziehungen zu ihren Kollegen und Führungskräften stehen, ist eine durch die Corona-Pandemie vorangetriebene Entwicklung, der im Arbeitsalltag Rechnung getragen werden muss.

1997 definieren Lipnack und Stamps (1997: 6) ein virtuelles Team als eine Gruppe von Menschen, die miteinander interagieren, gesteuert durch voneinander abhängigen, von einem gemeinsamen Ziel abgeleiteten Aufgaben. Im Gegensatz zu herkömmlichen, traditionellen Teams arbeitet ein virtuelles Team über räumliche, zeitliche und organisatorische Grenzen hinweg, vielmals unterstützt durch technische Verbindungen wie z.B. durch kommunikationstechnologische Netze. Wie von Konradt und Hertel (2002: 17) diskutiert, besagt die oben genannte Definition zweifellos, dass ein virtuelles Team keine neue Form von Arbeitsteams ist, sondern lediglich eine Erweiterung konventioneller Teams darstellt. Demzufolge haben virtuelle Teams Charakteristiken von konventionellen Arbeitsteams sowie -gruppen, nutzen jedoch dezentralisierte und delokalisierte Arbeitsplätze und kommunizieren vorrangig mit Hilfe von elektronischen Medien. Kombiniert man nun diese virtuellen Teams mit ihren Arbeitskräften im Home-Office mit Arbeitnehmern vor Ort in den Betrieben, erhält man die momentan auf Grund der Corona-Pandemie vorherrschende Art des hybriden Teams.

Virtuelle oder hybride Teams sind in diesen Zeiten zu einem entscheidenden Faktor in der Arbeitswelt geworden. Nicht nur Organisationen, die in mehreren geographischen Gebieten tätig sind, nutzen diese neu gestalteten Arbeitsprozesse. Schon vor der Corona-Krise haben virtuelle Teams an Bedeutung gewonnen, da neue, bessere Kommunikationsformen entwickelt wurden, um Kosten zu senken und die Zeiteffizienz zu erhöhen (Preiss, 1999). Allerdings haben virtuelle Teams auch Nachteile wie Einrichtungs-, Wartungs- und Schulungskosten, potenzielle interkulturelle Schwierigkeiten bei der Interaktion im Team, Gefühle der Isolation und mangelndes Vertrauen (Cascio, 2000: 81). Außerdem weisen virtuelle Teams nicht die Eigenschaften von gegenseitigen oder persönlichen Beziehungen auf, wie sie bei konventionellen Teams zu beobachten sind. Ebenso kommunizieren und interagieren virtuelle Teams, wie Sembdner (2010: 130) erwähnt, anders als konventionelle Teams mit Hilfe der jeweiligen Kommunikationstechnologien. Dies sollte allerdings nicht pauschal als negativ empfunden werden. Veränderungen im Kommunikationsverhalten, bei der Interaktion oder im Nutzen von unterschiedlichen Technologien können durchaus auch zu positiven Neuerungen führen.

Auch wenn virtuelle Teams, ihre Besonderheiten und besonderen Anforderungen schon in der Wissenschaft betrachtet erscheinen, gibt es immer noch viel über Arbeitnehmer im Home-Office, ihren Zusammenschluss in virtuellen oder vor allem hybriden Teams und die Auswirkungen und Anforderungen an die jeweiligen Führungskräfte zu lernen bzw. zu reflektieren.

¹ Auf Grund eines leichteren Lesestils wird im Folgenden immer die männliche Grammatikform verwendet. Natürlich sind hierbei auch Personen weiblichen Geschlechts bzw. Diverse verstanden.

Arbeitsgruppen und Arbeitsteams

Seit Jahren stehen Organisationen unter zunehmenden Druck, ihre Leistung zu verbessern und gleichzeitig weniger Ressourcen zu verbrauchen. Maßnahmen zur Kostensenkung und Rationalisierung von Prozessen wurden umgesetzt, und viele Methoden der Zusammenarbeit sind effektiver und effizienter geworden. So entstanden Organisationen mit flacheren Strukturen, die zunehmend nicht nur in Präsenz an einem Standort agieren, und in denen Mitarbeiter als Mitglieder von Arbeitsteams oder Arbeitsgruppen arbeiten (Gibson und Cohen 2003, 204). Hierbei repräsentiert eine Arbeitsgruppe zwei oder mehr Personen, die miteinander interagieren und sich Aufgaben teilen, die sich auf ein gemeinsames Ziel beziehen (Zoltean und Vancea, 2015: 94). Darüber hinaus ist es entscheidend, dass eine Gruppe die folgenden fünf Bedingungen erfüllt, damit sie als Arbeitsgruppe betrachtet werden kann:

Die Gruppe muss...

- ...eine bestimmte Anzahl von Mitgliedern (> 2 Personen) haben,
- ...eine (minimale) Interaktion von Angesicht zu Angesicht zwischen den Mitgliedern ermöglichen,
- ...die Interaktion der Mitglieder auf die Durchführung gemeinsamer Aktivitäten oder Ziele ausrichten,
- ...eine Festlegung innerhalb ihrer Grenzen treffen hinsichtlich Status und Rollen der einzelnen Mitglieder,
- ...eine spezifische Zusammensetzung haben, die sich aus den Eigenschaften der Mitglieder ergibt.

Dem gegenüber steht das Teamkonzept von Leavitt (1975: 6), der die Idee verfeinert hat, dass ein Arbeitsteam die Grundeinheit einer Organisation ist. Seiner Meinung nach bestehen Organisationen aus funktionierenden Einheiten, sogenannten Teams. Dies untermauern Katzenbach und Smith (1993: 267) schon 1993 mit sechs Merkmalen, die ein Arbeitsteam definieren. Ein Arbeitsteam muss demzufolge...

- ...nur eine kleine Anzahl von Mitgliedern haben,
- ...mit bestimmten, sich ergänzenden Qualifikationen / Fähigkeiten ausgestattet sein,
- ...ein vollständiges Verständnis des gemeinsamen Zwecks haben,
- ...den Willen aufbringen, ein gemeinsames Produkt / eine gemeinsame Dienstleistung herzustellen bzw. zu erhalten,
- ...eine klare Vorstellung über Aufgabe / Arbeit haben,
- ...ein Gefühl der gegenseitigen Rechenschaftspflicht aufbringen.

Zusammengefasst besteht ein Arbeitsteam somit aus zwei oder mehr Personen, die über harmonisierende Fähigkeiten verfügen, die sie zur Durchführung der ihnen zugewiesenen gemeinsamen Aufgaben nutzen und für deren Erfüllung sie gemeinsam verantwortlich sind. Diese Definition hebt eine der Schlüsselfähigkeiten von Teams hervor, nämlich dass ihre Mitglieder gemeinsam an einem gemeinsamen Thema arbeiten, für dessen Verwirklichung sie alle verantwortlich sind.

Das Konzept der Arbeitsgruppe wird dabei häufig im sozialwissenschaftlichen oder psychologischen Kontext verwendet, während der Begriff des Arbeitsteams in der Wirtschaft verortet ist. Im Sinne des modernen Managements wird ein Arbeitsteam als eine grundlegende Einheit der Organisation angesehen. In letzter Zeit hat das Interesse an Arbeitsteams zugenommen, da Arbeitsteams Arbeitsgruppen hinsichtlich Effektivität, Effizienz und Leistung übertreffen und somit zur Essenz in wettbewerbsfähigen Organisationen werden. Somit haben viele Unternehmen ihre einzelnen organisatorischen Einheiten zu sogenannten Teams zusammengefasst.

Aus der Literatur lässt sich durchaus ableiten, dass es charakteristische Unterschiede zwischen einer Arbeitsgruppe und einem Arbeitsteam gibt. Durch die Corona-Pandemie wurden die bestehenden Strukturen hinsichtlich eines Arbeitsteams zwar nicht aufgelöst, sie wurden jedoch mit neuen räumlichen, zeitlichen und organisatorischen Strukturen ausgestattet. Demzufolge hat sich auch die Anforderung an Teamleiter hinsichtlich ihrer Führung entsprechend geändert. Hierbei wird die angewandte Führung, entweder individuell oder auf Teamebene, auch von der Art der jeweiligen Aufgabe abhängen, die von den Teammitgliedern erwartet wird. Darüber hinaus wird der Erfolg bei der Verwirklichung der gemeinsamen Aufgabe nicht so sehr von den technischen Kompetenzen und Fähigkeiten der Teammitglieder abhängen, sondern vielmehr von ihren

zwischenmenschlichen Fähigkeiten innerhalb der gemeinsamen Arbeit. Die Corona-Pandemie bringt demzufolge große Veränderungen im Management und der Führung von Teams mit sich, die einen anderen Ansatz benötigen, als die den Führungskräften von heute bekannten. Dies erfordert eine Integration aller bekannten Methoden und Instrumenten in einen neuen, hybriden Kontext.

Eckpunkte und Schlüsselmerkmale von Präsenz-Teams, virtuellen Teams und Hybrid-Teams

Präsenz-Teams

Bell und Kozlowski (2002: 22) definieren Präsenz-Teams als traditionelle Arbeitsteams, die in enger räumlicher Nähe arbeiten, höchstwahrscheinlich im selben Gebäude, während sie zu Kommunikations- und Informationsaustauschzwecken Präsenz-Interaktionen nutzen. Darüber hinaus können diese - auch Face-to-Face-Teams genannten Teams - auch als konventionelle, traditionelle Teams bezeichnet werden. Im Vergleich zu virtuellen Teams haben Face-to-Face-Teams eine höhere Interaktionshäufigkeit sowie eine größere Breite und Tiefe durch nonverbale Kommunikation (Hart, 2001: 88). Darüber hinaus argumentiert Mihailova (2007: 190), dass die Koordination und Führung dieser Teams effektiver durchgeführt werden kann, da die Aufgaben im Vergleich zu virtuellen Teams nicht so stark strukturiert werden müssen. Darüber hinaus begründet Andres (2002: 41), dass Face-to-Face-Teams eine höhere wahrgenommene Interaktionsqualität erfahren, da sie die Möglichkeit haben, verbale, nonverbale und rückwärts kanalisierende Hinweise zu nutzen, um ein effizientes, sofortiges Feedback zu fördern. Des Weiteren weisen virtuelle Teams aufgrund der ggf. unterschiedlichen Kultur ihrer Mitglieder, der verschiedenen Sprachen etc. eine zusätzliche Komplexität und begrenztere Kommunikationsfähigkeit auf als Face-to-Face-Teams (Baan und Maznevski, 2008: 351). Dies untermauern Purvanova und Bono (2009: 344) entsprechend mit der Aussage, dass diese Präsenz-Teams einen sehr hohen Grad an Informationssicherheit und korrektem Verständnis aufweisen, da verschiedene Kommunikationskanäle gleichzeitig genutzt werden können. Sie argumentieren außerdem, dass die Kommunikation von Angesicht-zu-Angesicht das Gefühl der gemeinsamen Präsenz und Gesprächsbeteiligung ausnutzt und weniger kognitiv und körperlich anstrengend ist als die Kommunikation über andere Medien.

Virtuelle Teams

Schon in den letzten Jahren haben technische Neuerungen und Innovationen eine Veränderung der Organisationsstrukturen, -Systeme und -Prozesse ermöglicht. Daher hat die Bedeutung virtueller Teams als Organisationseinheiten zugenommen (Bell und Kozlowski, 2002: 28). Virtuelle Teams können definiert werden als Teams, deren Mitglieder Technologien in unterschiedlichem Maße nutzen, um über örtliche, zeitliche und relationale Grenzen hinweg zu arbeiten und eine voneinander abhängige Aufgabe zu erfüllen (Martins, Gilson und Maynard, 2004: 808). Darüber hinaus definieren Townsend et al. (1998: 17) virtuelle Teams als eine bestimmte Anzahl von geographisch und/ oder organisatorisch verteilter Mitarbeiter, die unter Verwendung einer Kombination von Telekommunikations- und Informationstechnologien zur Bewältigung einer organisatorischen Aufgabe zusammengestellt werden. Nach Suzanne (2001: 45) ist ein virtuelles Team eine Gruppe von verstreuten Mitarbeitern mit unterschiedlichen Fähigkeiten, die sich vorübergehend oder kontinuierlich auf ein bestimmtes Ziel konzentrieren. Einer der Hauptvorteile der virtuellen Teamumgebung ist die Fähigkeit, Menschen effizient und effektiv miteinander zu verbinden, was wiederum ein höheres Produktivitätsniveau ermöglicht. Darüber hinaus ermöglicht es den Unternehmen, Geld zu sparen sowie Kreativität und Gleichberechtigung der Teammitglieder zu fördern (Bergiel, Bergiel und Balsmeier, 2006: 430). Der Informationsaustausch in virtuellen Teams erfolgt beispielsweise über Internet, E-Mail und Telefonkonferenzen.

Wie oben zu sehen ist, repräsentieren synchrone Werkzeuge die Interaktionen innerhalb von Face-to-Face-Teams wie z.B. Face-Time, Videokonferenzen, Telefonkonferenzen, Chat-Räume oder Instant Messaging. Auf der anderen Seite ergänzen asynchrone Tools wie beispielsweise E-Mail, Voicemail, Bulletin Boards, Post oder Fax die Arbeit von virtuellen Teams. Die Bedeutung der synchronen Technologie spiegelt sich in der Tatsache wider, dass sie den Austausch von Informationen in Echtzeit unterstützt, während die asynchrone Technologie unterschiedliche zeitliche Interaktionen und den Austausch von Informationen ermöglicht (Bradley, 2008: 333). Da der Schwerpunkt

meist vorrangig auf dem geschriebenen statt auf dem gesprochenen Wort liegt, kommunizieren die Mitglieder in virtuellen Teams oft klarer (Friday, 2008: 213).

Hybrid Teams

Ein hybrides Team kann als ein Team betrachtet werden, in dem einige Teammitglieder am gleichen Ort und andere Mitglieder aus der Ferne arbeiten. Darüber hinaus erklären Cousins, Robey und Zigurs (2007: 467), dass es gängige Praxis geworden ist, Arbeitsteams so zusammenzustellen, dass Mitglieder an mehreren geografischen Standorten zusammenarbeiten. Im Gegensatz zu Face-to-Face-Teams und rein virtuellen Teams kombinieren Hybridteams die persönliche Kommunikation mit computergestützter Interaktion.

Während sich die Mehrheit der computervermittelten Kommunikationsforschung auf den Kontrast zwischen face-to-face und virtuellen Teams konzentriert, scheint in der Realität die Existenz von hybriden Teams, die sich sowohl face-to-face als auch virtuell treffen, in Organisationen schon seit längerem auf dem Vormarsch zu sein (Nunamaker et al., 1998: 175). Dies wird nun durch die Corona-Pandemie noch verstärkt. Es ist kaum vorstellbar, dass eine Rückkehr zu einer Arbeitslandschaft, die nur aus Präsenz-Teams besteht, realisiert werden kann. Darüber hinaus wird versucht, einer rein virtuellen Arbeitsweise, so wie sie zu Zeiten des Corona-Lockdowns betrieben wurde, aus dem Weg zu gehen. Die Zunahme an hybriden Teams scheint somit in den Unternehmen ein unausweichlicher Faktor zu sein.

Generell gilt, je virtueller ein Team wird, desto höher ist der Einsatz technologischer Hilfsmittel sowie die permanente Distanz zwischen den Teammitgliedern. Reine virtuelle Teams sind so definiert, dass sie zu 100 % voneinander getrennt sind und dabei eine breite Palette technologischer Hilfsmittel verwenden. Die wohl zunehmende Masse an Hybrid-Teams weisen diese Merkmale in gewissem Umfang auf, ergänzen diese aber entweder durch Präsenzphasen oder durch einzelne Teammitglieder, die in Präsenz arbeiten.

Gedanken zu Führungsstilen und Erfolgsfaktoren bei der Interaktion mit und innerhalb von Hybrid-Teams

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es keinen universellen oder einzig wahren Führungsstil für Hybrid-Teams gibt, da es viele Führungsstile gibt, die einfach erfolgreich übernommen werden können. Die Führungskraft muss sich die altbekannten Führungsstile wie Situatives Führen, Management by Objectives oder eindimensionale Führungsstile zu eigen machen, um virtuelle und Teammitglieder in Präsenz effektiv zu führen und somit ein funktionierendes Hybrid-Team zu entwickeln. Im Allgemeinen gibt es nicht einen einzigen Ansatz, der allen relevanten Faktoren von Hybrid-Teams gerecht wird. Mehrere Führungsstile müssen übernommen und bei Bedarf angemessen angewendet werden, damit ein hybrides Team effektiv arbeiten kann (Turner und Muller 2005: 52). Ebenso behaupten Rooij et al. (2007: 66), dass allein schon für eine funktionierende multikulturelle Zusammensetzung von Teammitgliedern die Führungskraft entsprechend verschiedene Führungsstile annehmen und anwenden muss.

Lee (2014: 109) behauptet, dass die Verwendung von transformatorischen und transaktionalen Führungsstilen gute Möglichkeiten für Führungsstile in hybriden Umgebungen sind. Diese Führungsstile könnten für die Organisationen als Ganzes von enormem Nutzen sein, da sie bessere Ergebnisse liefern. Der Schlüssel zu gewinnbringender Arbeit, zufriedenen Teammitgliedern und organisatorischem Wachstum liegt in der Flexibilität, den Führungsstil gegebenenfalls zu ändern, sei es in rein virtuellen oder hybriden Umgebungen (Pauleen, 2003: 155). Obwohl immer fortschrittlichere Technologien zum Einsatz kommen, ist es entscheidend, sich auf das primäre Bedürfnis zu konzentrieren, nämlich den Arbeitsfortschritt des Teams voranzubringen. Im Jahr 2003 führte Pauleen eine Studie durch, um herauszufinden, welche Führungsrollen einen positiven Einfluss auf ein virtuelles Investmentteam hatten. Es hat sich gezeigt, dass Aktivitäten, die geplant waren, um die Mitarbeiter zu motivieren, nicht zu einer höheren Effektivität des Teams führten. Stattdessen profitierte das Team erheblich von Aktivitäten wie Technologie-, Aufgaben- und Informationsmanagement (Pauleen, 2003: 156). Da sich die Welt jedoch auf dem Weg aus der Corona-Pandemie bzw. im Umgang mit dieser Situation befindet, entwickeln sich die Auswirkungen von Führungsqualitäten auf die Virtualität und die virtuellen Teammitglieder ständig weiter und können somit durchaus als opportunistisch angesehen werden.

Purvanova und Bono (2009: 345) argumentieren, dass das Verhalten von Führungskräften mit transformationalem Führungsstil positiv mit der Leistung von virtuellen Teams korreliert. Diese Ansicht wird von Warren (2009: 659) geteilt, der argumentiert, dass diese Führungskräfte die Teamisolation verringern, die Teambindung erhöhen und dafür sorgen können, dass sich die Teammitglieder geschätzt fühlen, indem sie qualitativ hochwertige Beziehungen aufbauen und die Aufgabe, die Ziele und den Sinn des Teams für eine gemeinsame Mission oder einen gemeinsamen Zweck identifizieren und weiterentwickeln. Eine weitere Überlegung kommt von Gibson und Cohen (2003: 207), nämlich dass die Rolle der Führungskraft nicht notwendigerweise nur durch eine Person erfüllt sein muss, sondern dass die Führung zwischen den Teammitgliedern rotieren kann. Diese Rotationen können dann stattfinden, wenn eine andere Person im Team über bessere Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt, die zur Erfüllung der Aufgabe erforderlich sind. Allerdings funktioniert dieses Konzept nur dann erfolgreich, wenn der Zusammenhalt und das Vertrauen innerhalb des Teams gut verankert sind.

Um basierend auf diesen Überlegungen Hybrid-Teams erfolgreich führen zu können, muss die Führungskraft bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen vorweisen bzw. erwerben. In erster Linie müssen Führungskräfte eine begrenzte Anzahl kritischer Treffen in Präsenz durchführen. Wenn z.B. ein Team neu gebildet wird und zum ersten Mal zusammenkommt, ist dies eine entscheidende Komponente, um ein gewisses Maß an Vertrauen aufzubauen. Darauf folgend sollte ein regelmäßiger Zeitplan für persönliche Treffen eingehalten werden, um den Arbeitsfortschritt, die Ziele und Prozesse im Team face-to-face zu besprechen. Wenn möglich, sollte sich ein Team alle drei bis vier Monate persönlich treffen. Dies hängt jedoch sehr stark von der weiteren Entwicklung in der momentanen Corona-Pandemie ab, so dass es letztendlich in den Händen der Führungskraft liegt, zu entscheiden, wann ein persönliches Treffen stattfinden soll. Zweitens sollten die Führungspersönlichkeiten über die Grenzen des eigenen Teams hinweg für eine Angleichung der Ziele sorgen. Ohne die richtigen Werkzeuge und Unterstützung bei der Planung von Strategien oder der Definition von Produkten ist es unmöglich, die für das Team gesetzten Ziele zu erreichen. Darüber hinaus ist es wichtig, auf ein ständiges Feedback und auf Fairness innerhalb des Teams zu achten. Dies kann erreicht werden, indem man durch verschiedene Software-Tools einen transparenten Überblick darüber behält, wie und was die Teammitglieder zum Gesamtziel beitragen. Dies führt zu einem weiteren wichtigen Faktor, nämlich der Entwicklung einer Infrastruktur und von Technologien, die geografisch verstreute Mitglieder miteinander verbinden. Eine gute informationstechnologische Infrastruktur ist ein Schlüsselement für den Aufbau von Wissenskompetenz. Darüber hinaus hilft sie in Zeiten der Konfliktbearbeitung, setzt Normen und Muster und ermöglicht einen stringenten Austausch der Teammitglieder während der virtuellen Phasen. Bei der Auswahl des am besten geeigneten Systems sollten die Führungskräfte genau darauf achten, welches System für die anstehende Aufgabe am besten funktioniert und von den Teammitgliedern erfolgreich übernommen und verstanden werden kann. Abhängige Faktoren sind die Teamgröße, der Zweck, die Bandbreite und die Art und Weise, wie Arbeitsdateien gemeinsam genutzt oder geschützt und vor allem sicher gespeichert werden können. Schließlich ist ein gutes System in Zeiten der Arbeit in Hybrid-Teams ein geeignetes Instrument zur Leistungsmessung, wenn es darum geht, eine Grundlage für die Anerkennung und Belohnung von einzelnen Teammitgliedern zu definieren. In Zeiten der Corona-Pandemie trägt dies nicht nur dazu bei, Teammitglieder zu halten und zu motivieren, sondern legt auch die Messlatte für kollektive Leistung höher, da Teammitglieder in der Regel individuell bezahlt werden.

Abschließende Überlegungen

Hybride Teams scheinen die richtige Wahl in der Corona-Pandemie zu sein und werden von vielen Unternehmen in der zurzeit sehr anspruchsvollen Geschäftsumgebung eingesetzt. Möglicherweise haben sie die Zukunft durch die Schaffung eines neuen Arbeitslebens bereits um- bzw. neugestaltet. Menschen auf der ganzen Welt werden miteinander verbunden, nicht nur in der jetzigen Zeit der Corona-Pandemie ein charmanter Ansatz. Gleichzeitig agieren sie kosteneffizient und profitieren auf allen Ebenen von dem Wissen, den Fähigkeiten, den Netzwerken und der Stärke der Vielfalt ihrer Teammitglieder. Aufgrund dieser entscheidenden Vorteile im Vergleich zu Face-to-Face-Teams sind hybride Teams nicht nur leistungsfähiger als diese, sondern verbinden auch verschiedene Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern, Zeitzonen, Regionen oder Unternehmensbereichen nahtlos zu einem gemeinsamen Team.

In Bezug auf Führung lassen hybride Teams jedoch wenig Spielraum für Fehler. Zum Beispiel kann mangelnde Information seitens der Führungskraft an die Teammitglieder schnell zu Verunsicherung und im schlimmsten Fall zu Verärgerung führen. Da Kommunikation auf informellen Wegen nicht stattfinden kann, muss hier das Augenmerk der Führungskraft speziell auf stabile, strukturierte und alle einbindende Prozesse gelegt werden. Daher ist es für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung, sich der gemeinsamen Herausforderungen bewusst zu sein, denen sich hybride Teams stellen müssen. Zu den wichtigsten Unsicherheitsfaktoren, die es zu berücksichtigen gilt, gehören eine schlechte Kommunikation aufgrund fehlender nonverbaler Hinweise, unterschiedliche Zeitzonen sowie Kulturen und geeignete Instrumente zur Leistungsmessung der einzelnen Teammitglieder. Wenn diese Herausforderungen nicht genau beachtet werden, könnten mehr Konflikte entstehen, die Mitglieder weniger zufrieden sein und Entscheidungen beeinträchtigt werden.

Darüber hinaus müssen für Führungskräfte von Hybridteams unterstützende Instrumente und Richtlinien vorhanden sein, damit ein hybrides Team erfolgreich sein kann und das Unternehmen längerfristig von seinen Vorteilen profitieren kann. Hier wären Überlegungen zu z.B. angepassten Schulungsprogrammen hilfreich, um die für Hybridteams besonderen Herausforderungen wie beispielsweise eine gute Kommunikationsqualität angehen und verbessern zu können. Darüber hinaus können, wenn die richtigen Schulungsprogramme frühzeitig eingeführt werden, primäre Parameter wie Richtlinien, Normen und eine maßgeschneiderte Kommunikationstechnologie festgelegt werden, die wiederum die richtige Umgebung für die effektive Arbeit eines hybriden Teams schaffen.

Stand heute gibt es noch keinen Ansatz, um den Kompetenzen eines Teamleiters eines Hybridteams vollumfänglich gerecht zu werden. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Führungskräfte in der Lage sind, bei Bedarf verschiedene schon bekannte Ansätze der Führung von Präsenz- und virtuellen Teams zu nutzen und anzuwenden. Dadurch kann das Engagement und die Kompetenz der einzelnen Teammitglieder sicherlich aufrechterhalten, die Ziele des Teams erreicht und das Konfliktniveau so gering wie möglich gehalten werden.

Wenn hybride Teams von Anfang an richtig etabliert und (an-)geleitet werden, steht letztlich dem Erfolg und den Vorteilen, die sich aus der Einführung bzw. Beibehaltung hybrider Teams ergeben, nichts im Wege. Daher können die in der Corona-Pandemie-Zeit entstandenen Teams durchaus als eine Chance betrachtet werden. Allerdings wurde bisher nur wenig Forschung über Führung in rein hybriden Teams betrieben. Es ist komplex, vorherzusagen, wie sich Führung bei hybriden Teams besonders entwickeln wird, und was die Zukunft konkret bringt. Nichtsdestotrotz werden hybride Teams auch nach dem Ende der Corona-Pandemie für Unternehmen eine ernstzunehmende und wachsende Arbeitsorganisation darstellen, der durch den Einsatz von geeigneter Führung Rechnung getragen werden muss.

Literaturverzeichnis:

- Andres, H.P. (2002) *A comparison of face-to-face and virtual software development teams*. In: Team Performance Management, Vol. 8/02, S. 39-48.
- Baan, A., and M. Maznevski (2008) *Training for virtual collaboration: Beyond technology competencies*. In: J. Nemiro, M. Beyerlein, L. Bradley and S. Beyerlein (Hrsg.): The Handbook of High Performance Virtual Teams: A toolkit for collaborating across boudaries, Jossey Bass, San Francisco 2008, S. 345 bis 365.
- Bell, B.S., and S.W. Kozlowski (2002) *A typology of virtual teams: Implications for effective leadership*. In: Group and Organization Management, Vol 2002, S. 14-49.
- Bergiel, B.J., E.B. Bergiel, and P.W. Balsmeier (2006) *The reality of virtual teams*. In: Competition Forum, Vol. 2006, S. 427-432.
- Bradley, L. (2008) *The technology that supports virtual team collaboration*. In: J. Nemiro, M. Beyerlein, L. Bradley and S. Beyerlein (Hrsg.): The Handbook of High Performance Virtual Teams: A toolkit for collaborating across boudaries, Jossey Bass, San Francisco 2008, S. 331 bis 343.
- Cascio, W.F. (2000) *Managing a virtual workplace* In: Academy of Management Executive, Vol. 14/3, S. 81.
- Cousins, K., D. Robey, and I. Zigurs. (2007) *Managing strategic contradictions in hybrid teams*. In: European Journal of Information Systems, Vol. 16, S. 460-478.
- Friday, C.J. (2008) *Challenges of technology and culture*. In: Pfeiffer annual consulting, Vol. 2008, S. 205-213.
- Gibson, C.B., and Cohen, S.G. (2003) *Virtual Teams That Work - Creating Conditions for Virtual Team Effectivness*. Jossey-Bass, San Francisco
- Hart, R.K. (2001) *Constituting relationships in communication: An interdisciplinary approach to anderstanding peer relationships in geographically dispersed teams*. In: M.M. Beyerlein., D.a. Johnson, S.T. Beyerlein (Hrsg.): Advances in interdisciplinary studies of work teams: Virtual teams, Elsevier Science Ltd., Amsterdam 2001, S. 85 bis 106.
- Katzenbach, J., D. Smith (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. Harvard Press, Harvard 1993.
- Kayworth, T., D. E. Leidner (2002) *Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams*. In: Journal of Management Information Systems, Vol. 18/3, S. 7-40.
- Kondradt, U., G. Hertel (2002) *Management virtueller Teams. Management und Karriere*. Beltz Verlag, Weinheim 2002.

- Lipnack, J., Stamps, J. (1999) *Virtual teams: The new way to work*. In: Strategy and Leadership, Vol. 99, S. 14-19.
- Leavitt, H.J. (1975) *Suppose we took groups seriously - Doing Research that is Useful for Theory and Practice*. In: Western Electric Symposium for the Hawthorne Experiment, Chicago 1975.
- Lee, M.R. (2014) *Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations*. CRC Press, Boca Raton 2014.
- Martins, L.L., Gilson L., Maynard, T. (2004) *Virtual teams: What do we know and where do we go from here?* In: Journal of Management, Vol. 04, S. 805-835.
- Mihhailova, G. (2007) *Virtual teams - just a theoretical concept or a widely used practice?* In: The Business Review, Vol. 07, S. 186-192.
- Nunamaker, J.F., Briggs, R., Romano, N.C., Mittleman, D.D. (1998) *Groupware: Collaborative Strategies for Corporate LANs and Intranets*. Prentice-Hall, New York 1998.
- Pauleen, D.J. (2003) *Leadership in a global virtual team: An action learning approach*. In: Leadership & Organization Development Journal Vol. 24/3. S. 153-162.
- Preiss, K. (1999) *The new economy - old business rules turned upside down*. In: Faculty Research Seminar, University of Cape Town, Cape Town 1999.
- Purvaonva, R.K., Bono, J.E. (2009) *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*. In: The Leadership Quarterly, Vol. 20, S. 343-347.
- Rooij, J., Verburg, R., Andriessen, E., Den Hartog, D. (2007) *Barriers for Shared Understanding in Virtual Teams: A Leader Perspective*. In: The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks, Vol. 07, S. 65-77.
- Sembdner, S. (2010) *Success Factors of Virtual Teams in the Conflict of Cross-Cultural Team Structures*. Grin Verlag, München 2010.
- Suzanne, G. (2001) *Virtual teams, real benefits*. In: Network World Vol. 01, S. 45.
- Townsend, A.M., Demarie, S.M., Hendrickson, A.R. (1998) *Virtual Teams: Technology and the workplace of the future*. In: Academy of Management Executive, Vol. 98, S. 17-29.
- Turner, J.R., Muller, R. (2005) *The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review*. In: Project Management Journal, Vol. 36/2, S. 49-61.

- Warren, J. (2009) *Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual teams*. In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 09, S. 651-663.
- Zoltean, R., Vancea, R. (2015) *Organizational Work Groups And Teams - Approaches and Differences*. In: *Ecoforum*, Vol.4/1, S. 94-97.