

Winkler, Katrin; König, Svenja; Heß, Claudia

**Research Report**

## Management und Führung hybrider Teams

*Suggested Citation:* Winkler, Katrin; König, Svenja; Heß, Claudia (2022) : Management und Führung hybrider Teams, Hochschule Kempten, Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft, Kempten

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/251054>

**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.*

# Management und Führung hybrider Teams



Prof. Dr. Katrin Winkler  
Svenja König  
Prof. Dr. Claudia Heß

Hochschule  
Kempten  
University of Applied Sciences



Institut für digitale  
Transformation  
in Arbeit, Bildung und Gesellschaft

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	II
Vorwort	III
1. Braucht es hybride Teams?	1
2. Hybride Teams - Das neue Normal?	5
2.1 Was sind hybride Teams eigentlich?	6
2.2 Unterschiede Präsenz – Virtuell – Hybrid	7
2.3 Formen hybrider Teams	8
3. Was kann schief gehen?	9
3.1 Herausforderungen für Mitarbeitende	10
3.2 Herausforderungen für Führungskräfte	15
3.3 Herausforderungen für Organisationen	19
4. Was müssen Führungskräfte und Mitarbeitende können?	21
4.1 Was Mitarbeitende können sollten	22
4.2 Was Führungskräfte können sollten	26
5. Wie sollten hybride Teams geführt und gemanagt werden?	31
6. Worauf kommt es wirklich an?	41
Literaturverzeichnis	45

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Arbeitsmodelle vor und nach der COVID-19-Pandemie	3
Abbildung 2	Hybride Teams – „The New Normal“	4
Abbildung 3	Konzeptualisierung hybrider virtueller Teams	6
Abbildung 4	Abgrenzung unterschiedlicher Formen des hybriden Teams	8
Abbildung 5	Herausforderungen hybrider Teams	10
Abbildung 6	Größte Herausforderungen beim Führen hybrider Teams	11
Abbildung 7	Vergleich der Gruppenidentität für verschiedene Teamtypen	12
Abbildung 8	Herausforderungen hybrider Teams – Perspektive der Führungskraft	15
Abbildung 9	Herausforderungen hybrider Teams – Perspektive der Organisation	19
Abbildung 10	7 Es des hybriden Teammitglieds	22
Abbildung 11	Die vier Dimensionen Emotionaler Intelligenz	24
Abbildung 12	Ebenen der Resilienzfähigkeit	26
Abbildung 13	7 Ds der hybriden Führung	27
Abbildung 14	Zusammenhang zwischen der Komplexität der Aufgabe und dem Medium des Wissenstransfers	34
Abbildung 15	Überblick über die in Unternehmen genutzte Social Collaboration Software	41
Abbildung 16	Connectedness	44
Abbildung 17	Chancen der Zusammenarbeit in hybriden Teams	45

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Elemente geteilter mentaler Modelle	17
-----------	-------------------------------------	----

## Vorwort

### zu „Management und Führung hybrider Teams“

Während der Covid-Pandemie war plötzlich Unglaubliches möglich, was vorher für viele undenkbar erschien: Mitarbeitende arbeiten komplett von zu Hause, Meetings werden in Online-Sessions abgehalten, Konferenzen und Veranstaltungen virtuell gestaltet. Obwohl wir Menschen stets ein ambivalentes Verhältnis zu Veränderung haben, geben uns enorme Herausforderungen die Chance über uns hinauszuwachsen. Die letzten beiden Jahre haben wir das mal wieder bewiesen: Trotz vielfach technischer und auch menschlicher Herausforderung haben wir den virtuellen Raum zur Routine werden lassen.

Und obwohl das Remote-Arbeiten nicht nur Vorteile vereint, möchten die Menschen in Unternehmen und Institutionen diese Form der Flexibilität auch zukünftig nicht missen.

Insofern stehen immer mehr Führungskräfte vor der Herausforderung, Mitarbeitende remote und in Präsenz zu führen; gewissermaßen das Beste aus zwei Welten zu kombinieren. Wir sprechen von hybrider Teamführung. Erschien uns vorher beispielsweise die Challenge groß, dass alle die Kamera einsetzen, damit wir einige der körper-sprachlichen Signale unserer Gegenüber erhaschen oder der Entgrenzung der Arbeit entgegenwirken, so zeigen sich bei der Kombination beider Welten weitere Hürden.

Teams, die hybrid zusammenarbeiten, so dass die Mitglieder flexibel über Arbeitszeit und –ort bestimmen können, müssen Prozesse und Kommunikationsformen systematisch auf die Kompatibilität dieser Zusammenarbeit neu definieren. Fragen wie: „Welche Kommunikationsvereinbarungen wollen wir treffen?“ sind genauso wichtig wie das Vermeiden des Entstehens von Subkulturen oder „Welche Anforderungen das Team an die Führungskraft hat“.

**Auch, wenn jede Art der Zusammenarbeit ihren Charme hat, darf eins nicht auf der Strecke bleiben: Die persönliche Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, aber auch zwischen den einzelnen Teammitgliedern. Ansonsten fehlt es an der entscheidenden Teamidentität. Der Zusammenhalt in Teams ist die größte Garantie für den Teamerfolg und das Wohlfühlen aller Beteiligten. Die Kunst der Führung besteht darin, nicht nur die Ziele zu erreichen, sondern immer stärker auch den Einzelnen im Sinne des gesamten Teams zu fordern und zu fördern.**

Antworten auf diese Fragen und viele mehr finden Prof. Dr. Katrin Winkler, Svenja König & Prof. Dr. Claudia Heß. Die Autorinnen leiten praxisorientiert und wissenschaftlich fundiert den Leser:in durch die Welt der hybriden Führung. Sie beleuchten die unterschiedlichen Perspektiven von Mitarbeitenden und Führungskräften und zeigen so deutlich, wo angesetzt werden kann, damit diese Form von Führung gelingen kann.



**Ich freue mich, Sie willkommen zu heißen und wünsche allen Leser:innen viel Erfolg beim Erreichen ihrer Ziele und Weiterentwickeln der Menschen in ihrem Team!**

Barbara Liebermeister

**Prof. Dr. Katrin Winkler**

ist pädagogische Psychologin und Professorin an der Hochschule Kempten. Sie hat dort zudem die Leitung der Professional School of Business & Technology sowie des Instituts für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft inne.

**Svenja König**

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft. Eines ihrer Aufgabengebiete umfasst dort die Inhaltliche und didaktische Konzeption von Online-Trainings sowie die Übernahme von Aufgaben im Bereich des Projektmanagements. Parallel nimmt sie am berufsbegleitenden Masterstudiengang „Wirtschaftspsychologie“ der Hochschule Kempten teil.



# Kapitel 1

## Braucht es hybride Teams?

In einer sich verändernden Gesellschaft (Pousttchi, 2020) werden wir immer vernetzter und stehen in ständigem Kontakt zu Freunden und Kollegen überall auf der Welt. Ermöglicht wird dies durch digitale Medien, welche heute jederzeit verfügbar sind und fast unbegrenzten Zugriff auf Wissen aus aller Welt bieten. Dabei gewinnen Individualität und Selbstverwirklichung mit einem verbesserten Zugang zu solchen Möglichkeiten im digitalen Raum zunehmend an Bedeutung, was auch einen Wunsch nach Flexibilität und Selbstbestimmung in der Arbeit einschließt.

**Megatrends wie die Globalisierung, Digitalisierung sowie der demografische Wandel haben einen großen Einfluss auf unser tägliches Leben, auf die gesamte Gesellschaft und damit in gleicher Weise auf die Welt der Unternehmen (zukunftsInstitut, 2022).**

Die Unternehmenswelt wird aktuell stark durch die Digitalisierung beeinflusst und verändert – und mit ihr auch in dieser Welt agierende Mitarbeitende und Führungskräfte. Unsere Lebens- und Arbeitswelt ist immer stärker geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Faktoren, welche unter dem Akronym VUCA (aus dem Englischen: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) zusammengefasst werden (Mack & Khare, 2016).

Diese Faktoren nehmen Einfluss auf die Art und Weise der Zusammenarbeit in Unternehmen und bringen dort mit sich, dass die Arbeit in klassischen Teams, deren Mitglieder allesamt vor Ort im selben Büro zusammensitzen, zunehmend aufgebrochen wird. Arbeitsprozesse ebenso wie die allgemeine Zusammenarbeit und kollaborative Arbeit im Team werden überdacht (Stocker, 2020) und es werden vermehrt Projektteams gebildet, welche nur auf Zeit zusammenkommen und sich anschließend neu verteilen. Auf diese Weise führt es auch dazu, dass wir immer häufiger mit Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten, welche an einem anderen Standort, einem anderen Land oder Kontinent – oder schlichtweg zuhause in ihrem Homeoffice arbeiten (Gerdenitsch & Korunka, 2019; Hackl et al., 2017). Diese und weitere Entwicklungen sind Treiber für den Wandel von Arbeitsumgebungen und zwingen Unternehmen nach und nach, ihre Strategie, Kultur, Strukturen und Prozesse an diese Veränderungen anzupassen (Montua, 2020).

Unterstützt wird diese Entwicklung durch die aktuelle Krisensituation aufgrund des COVID-19 Virus, welche beispielsweise zu der Notwendigkeit für einen Ad-hoc-Umstieg auf mobiles Arbeiten und eine Umstellung auf digitale Prozesse geführt hat. Die Digitalisierung in der Arbeitswelt schreitet momentan schnell voran und ist in vielen Branchen und Bereichen gegenwärtig, wobei sie jedoch aufgrund der hohen Geschwindigkeit der Veränderungen von großen Unsicherheiten geprägt ist (Stocker, 2020).

Auf diese Weise stellt die aktuelle Krise die gesamte Gesellschaft und damit auch die Unternehmen vor große Herausforderungen (Pawlowska & Scherer, 2021). In einer Vielzahl der Unternehmen wurden in den vergangenen Monaten so viele Mitarbeitende wie möglich aus den Büros nach Hause geschickt, um sie zu schützen und zeitgleich den Betrieb aufrechterhalten zu können. Mit der Corona-Arbeitsschutzverordnung wurden Arbeitgebende dabei erstmalig dazu verpflichtet, ihre Mitarbeitenden – sofern möglich – ins Homeoffice zu schicken (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 2021). Von heute auf morgen wurde mobiles Arbeiten notwendig und möglich gemacht (Pawlowksa & Scherer, 2021) ebenso wie eine Flexibilisierung der Arbeit, selbst dort, wo noch vor nicht allzu langer Zeit viele Stimmen laut wurden, dass dies nicht möglich sei, wie beispielsweise im produzierenden Gewerbe (Kleiminger & Wortmann, 2021). In der Arbeitswelt vollzieht sich ein **Paradigmenwechsel**, in dem vor allem die Digitalisierung als Haupttreiber zu identifizieren ist. Diese Tendenzen zeigten sich bereits vor der aktuellen Pandemie (Gerdenitsch & Korunka, 2019; Hackl et al., 2017) und lassen darauf schließen, dass sich dieser Wandel auch nach der Krise weiter vollziehen wird.

Denn die ständigen Veränderungen in der Arbeitswelt bedeuten für die Menschen in Organisationen neue Herausforderungen, wie beispielsweise die Aneignung zukunftsorientierter Kompetenzen – sie müssen ihr Verhalten und Handeln auf die sich verändernden Rahmenbedingungen immer wieder neu anpassen (Schermuly, 2016; Deloitte AG, 2017; Eilers et al., 2017).



## Zahlen und Fakten

**Dass sich der zuvor beschriebene Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt, wie angedeutet, auch nach der Krise weitervollziehen wird, kann schließlich auch anhand mehrerer Studien belegt werden.**

Ergebnisse der Studie „Hybrid Work Compass“ der Universität St. Gallen, des Novu Office und des HR Campus zeigen diesbezüglich eine Verdopplung des Anteils derjenigen Unternehmen, die hybride Arbeitsmodelle nutzen oder planen zu nutzen von 35 % zur Zeit vor der Pandemie auf 77 % in der Zeit nach der Pandemie auf (Berger et al., 2021). Die nachfolgende Graphik ver-

deutlicht dazu die spezifische Entwicklung für unterschiedliche Formen des hybriden Teams, welche in Kapitel 2.3 ausführlich betrachtet werden. Hierbei wird eine deutliche Zunahme für die Arbeitsmodelle Hybride Fernarbeit sowie Hybrid sichtbar, wohingegen der Anteil der Formen Hybrid light und Arbeit in Präsenz sichtbar abnimmt.

### Arbeitsmodelle vor und nach der Covid-19-Pandemie

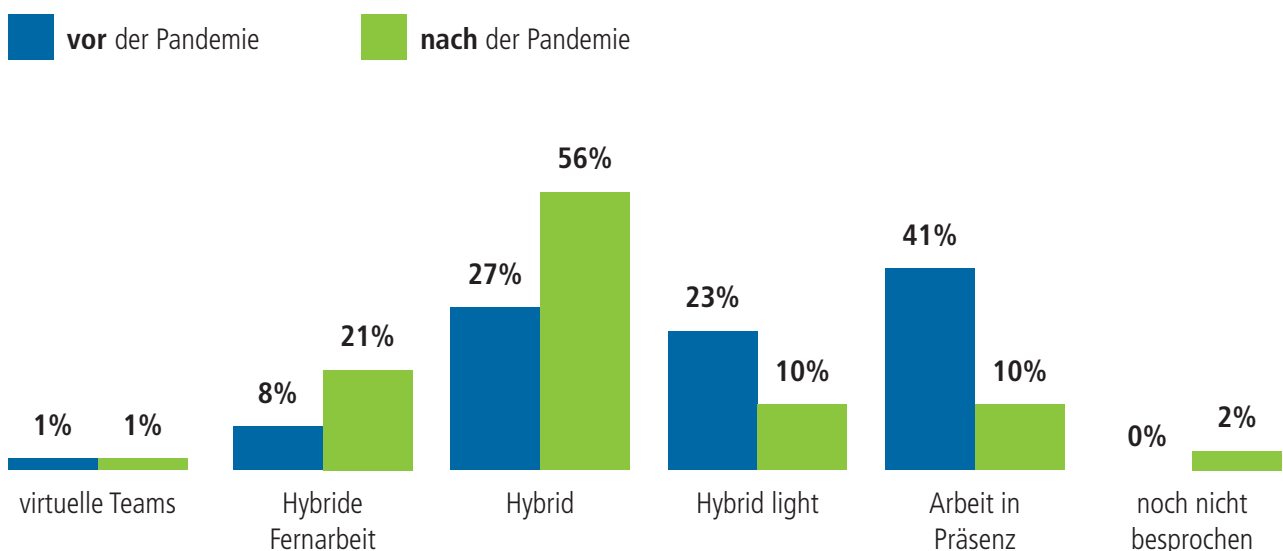


Abbildung 1:  
Arbeitsmodelle vor und nach der COVID-19-Pandemie,  
Eigene Darstellung in Anlehnung an Berger et al., 2021, S. 5

## Zahlen und Fakten

Darüber hinaus wird die zunehmende Bedeutung hybrider Teamarbeit in gleicher Weise durch Ergebnisse des Instituts für Digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft, wie sie in der nachstehenden Abbildung verdeutlicht werden, belegt.

Gegenüber 9 % der Befragten, die bereits vor der Pandemie in einem hybriden Team arbeiteten, liegt der Anteil derjenigen, die nach der Pandemie in einem hybriden Team arbeiten möchten, bei 49 %.

**Nicht zuletzt gehen ebenso in der Microsoft Studie „Work.Reworked 2020“ neun von zehn befragten Führungskräften davon aus, dass hybrides Arbeiten auch langfristig Bestand haben wird. (Hartwich, 2021)**

### Hybride Teams – „The New Normal“

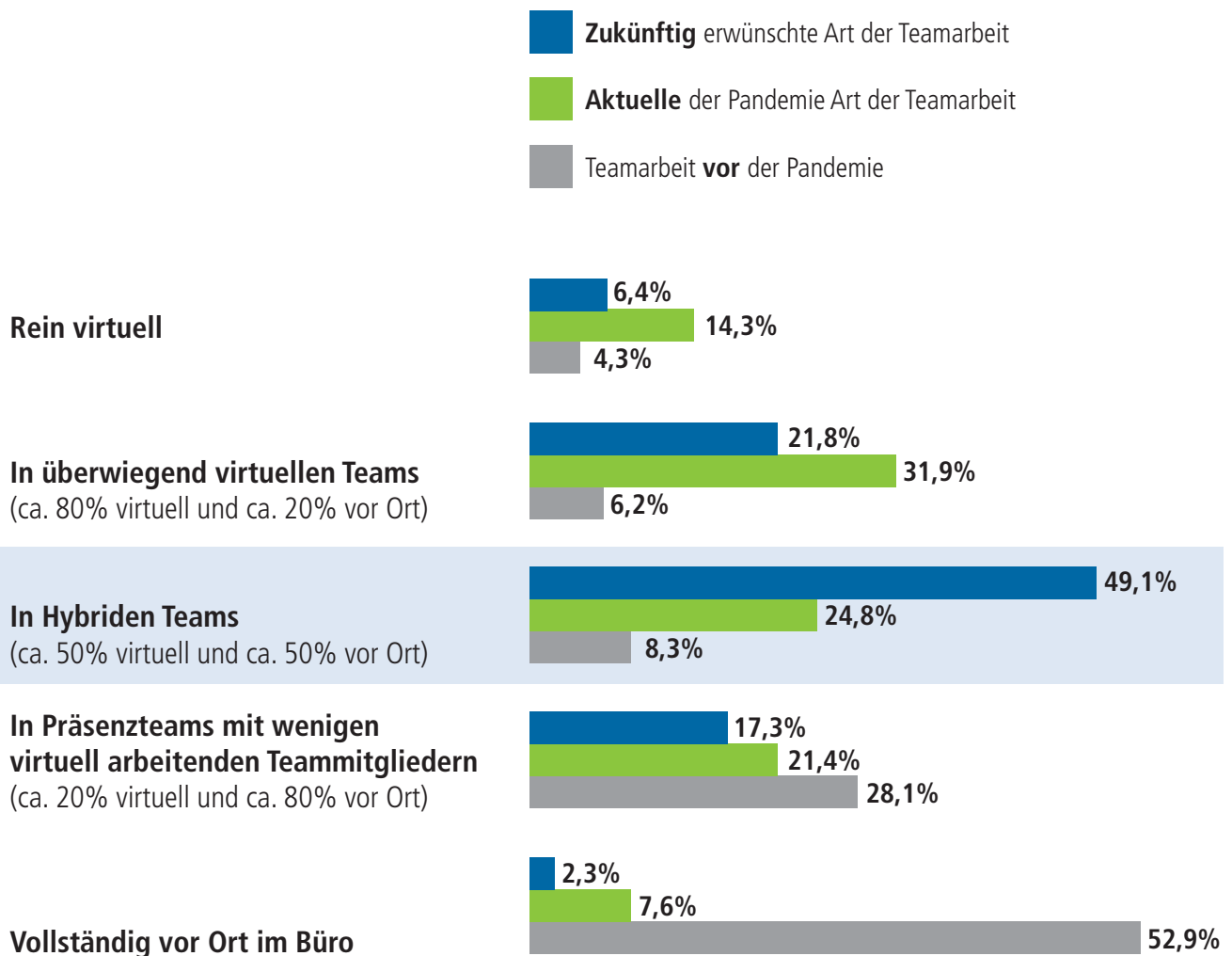
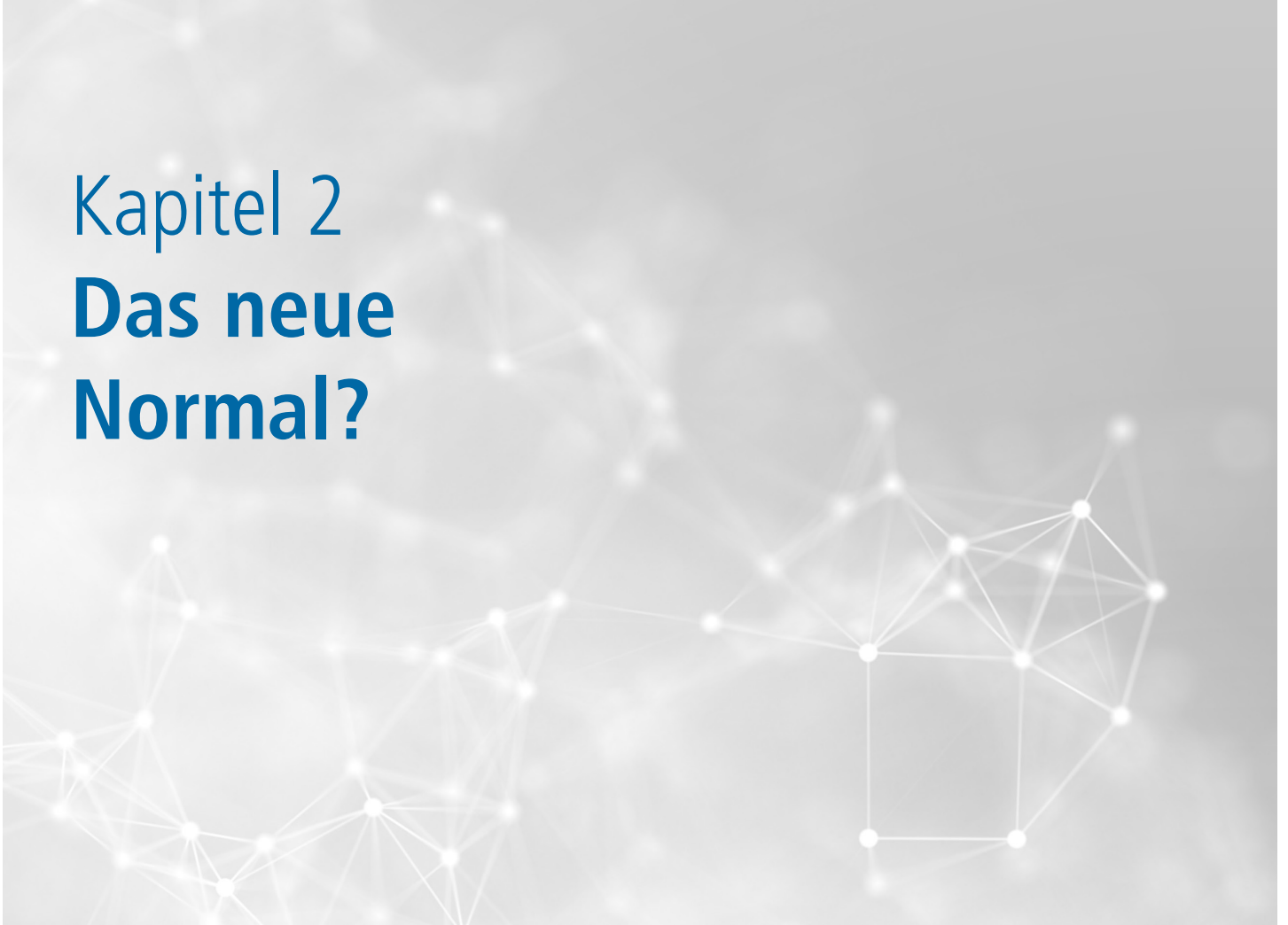


Abbildung 2:  
Hybride Teams – „The New Normal“



# Kapitel 2

## Das neue Normal?



Um zu Beginn zunächst ein genaueres Verständnis für die besonderen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit in hybriden Teams zu entwickeln, werden im folgenden Kapitel deren spezifische Merkmale betrachtet. Dies bildet den Ausgangspunkt dafür, um im Weiteren eine genauere Unterscheidung hybrider Teams zu Face-to-Face Teams und virtuellen Teams vorzunehmen und daraufhin in gleicher Weise verschiedene Formen des hybriden Teams abzugrenzen.

## 2.1 Was sind hybride Teams eigentlich?

Als wesentliches Kennzeichen hybrider Teams stellt Minder (2020) – in Abgrenzung zu Präsenz-Teams und virtuellen Teams – die spezifische Konstellation aus Teammitgliedern, die am gleichen Ort zusammenarbeiten sowie Mitgliedern, die aus der Ferne arbeiten, heraus (Afflerbach, 2020). Dies impliziert als weiteres Attribut eine durch digitale Medien unterstützte Zusammenarbeit (Bernardy et al., 2021), wobei hybride Teams eine Besonderheit in der Kombination einer solchen technologiegestützten Interaktion mit der persönlichen Kommunikation aufweisen (Minder, 2020).

Verdeutlicht wird dies in gleicher Weise durch die nachfolgende Darstellung in Anlehnung an Afflerbach, in der traditionelle, hybride und virtuelle Teams entlang eines Kontinuums, welches den Grad der Technologieabhängigkeit beschreibt, voneinander abgegrenzt werden.

Dabei orientiert sich diese Konzeptualisierung von Teams an vorherigen Arbeiten von Griffith und Neale (2001), die ihrerseits eine Unterscheidung traditioneller, hybrider und virtueller Teams anhand der beiden Dimensionen „Time Spent Working Apart“ und „Degree of Virtualness“, beschrieben durch den Umfang technologischer Werkzeuge, vornehmen (Griffith & Neale, 2001 zit. nach Griffith & Meader, 2004, S. 236).

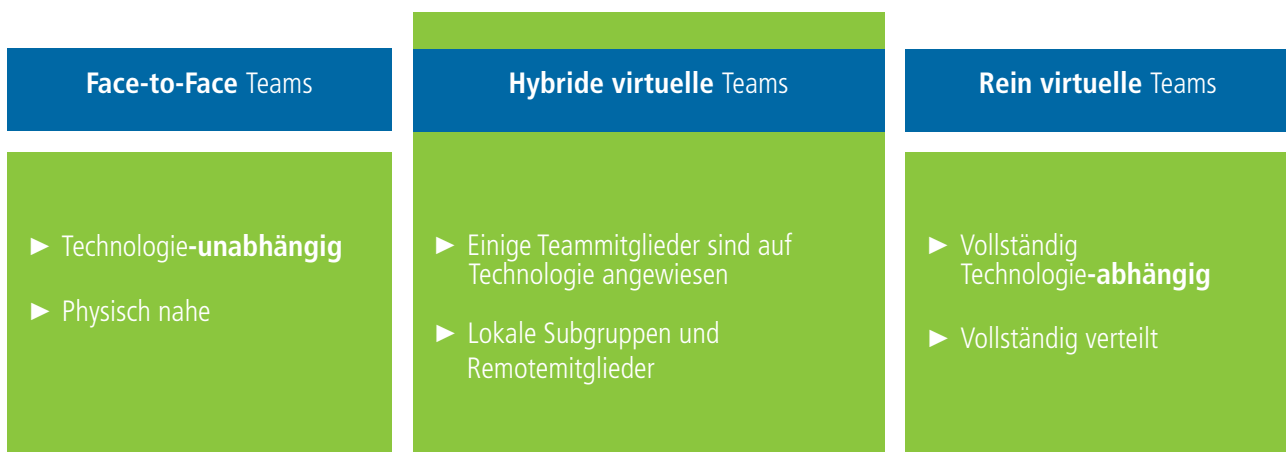


Abbildung 3:  
Konzeptualisierung hybrider virtueller Teams,  
Eigene Darstellung in Anlehnung an Afflerbach, 2020, S. 16

## 2.2

### Unterschiede

#### Präsenz – Virtuell – Hybrid

Nachdem sich aus der zuvor betrachteten Konzeptualisierung in Anlehnung an Afflerbach bereits wesentliche Unterschiede zwischen traditionellen, virtuellen und hybriden Teams ableiten lassen, soll eine solche Abgrenzung durch eine genauere Definition traditioneller und virtueller Teams im Folgenden noch einmal spezifiziert werden. Diesbezüglich stellen Bell und Kozlowski (2002) als wesentliche Merkmale von Präsenz-Teams – in Gegenüberstellung zu den zuvor betrachteten Merkmalen für hybride Teams – die Zusammenarbeit in enger räumlicher Nähe sowie die persönliche Interaktion heraus. Eine Studie Andres' (2002) belegt dazu, dass in Präsenz-Teams gegenüber Videokonferenz-unterstützten Gruppen eine höhere Interaktionsqualität wahrgenommen wird, was in Zusammenhang mit der Möglichkeit zur Förderung eines sofortigen und effizienten Feedbacks durch die Nutzung verbaler, nonverbaler und rückkanalisierender Hinweise steht. Darüber hinaus verweisen Purvanova und Bono (2009) als Merkmal des Präsenz-Teams ebenso auf einen sehr hohen Grad an Informationssicherung und korrektem Verständnis, der sich dort aus der Möglichkeit zur gleichzeitigen Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle ergibt (Purvanova & Bono, 2009, zit. nach Minder, 2020). Diesbezüglich heben die Autoren außerdem ein Gefühl der gemeinsamen Präsenz und Gesprächsbeteiligung hervor, welches in der Face-To-Face Kommunikation ausgenutzt wird (Purvanova & Bono, 2009).

Demgegenüber sind virtuelle Teams, die als Organisationseinheit eine zunehmende Bedeutung erfahren (Bell & Kozlowski, 2002), aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Hintergründe und verschiedenen Sprachen ihrer Mitglieder durch eine besondere Komplexität und begrenztere Kommunikationsfähigkeit gekennzeichnet (Minder, 2020). Sie werden von Martins, Gilson und Maynard (2004) als Teams definiert, deren Mitglieder Technologien in unterschiedlichem Maße bei der Arbeit über örtliche, zeitliche und relationale Grenzen hinweg nutzen, um eine voneinander abhängige Aufgabe zu erfüllen. Entsprechende Merkmale spiegeln sich dabei auch in einer weiteren Definition von Suzanne (2001) wider, nach welcher es sich bei virtuellen Teams um eine Gruppe verteilter Arbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten handelt, die sich vorübergehend oder kontinuierlich auf ein bestimmtes Ziel konzentrieren (Suzanne, 2001, zit. nach Minder, 2020). Als besonderer Vorteil der virtuellen Teamumgebung ist diesbezüglich die Fähigkeit zur effizienten und effektiven Verbindung von Menschen hervorzuheben, was wiederum zu positiven Auswirkungen auf das Produktivitätsniveau führt (ebenda). In gleicher Weise stellt es für Unternehmen eine Möglichkeit dar, um Geld einzusparen sowie Kreativität und Gleichberechtigung der Teammitglieder zu fördern (Bergiel et al., 2008).

IN GLEICHER WEISE  
STELLT DIE  
ZUSAMMENARBEIT  
IN VIRTUELLEN  
UMGEBUNGEN  
FÜR UNTERNEHMEN  
EINE MÖGLICHKEIT  
DAR,  
UM GELD EINZUSPAREN  
SOWIE KREATIVITÄT  
UND  
GLEICHBERECHTIGUNG  
DER TEAMMITGLIEDER  
ZU FÖRDERN.

## 2.3 Formen hybrider Teams

Nach der vorherigen allgemeinen Abgrenzung von traditionellen, hybriden und virtuellen Teams, lassen sich entsprechend des jeweiligen Anteils an Präsenzarbeit bzw. virtueller Arbeit auch innerhalb der Form des hybriden Teams **unterschiedliche Klassifikationen** bestimmen. In der Studie „Hybrid Work Compass“ der Universität St. Gallen, des Novu Office und des HR Campus (Berger et al., 2021, S. 5) werden diesbezüglich die fünf nachfolgenden Formen hybrider Teams betrachtet:

1. **Arbeit in Präsenz:** Arbeiten außerhalb des Büros sind die Ausnahme.
2. **Hybrid Light:** Dezentrales, virtuelles Arbeiten findet in der Regel an einem Tag pro Woche statt.
3. **Hybrid:** Die Mitarbeitenden haben die Option, an mehreren Tagen pro Woche dezentral zu arbeiten. Das Büro bleibt jedoch der zentrale Arbeitsplatz.
4. **Hybride Fernarbeit:** Wo gearbeitet wird, ist vollständig flexibel geregelt. Das Büro dient primär zum persönlichen Austausch.
5. **Virtuelle Teams:** Die Mitarbeitenden sind dazu angehalten, virtuell zu arbeiten.

Diese Formen hybrider Teams wurden als Ergebnis aus 150 Interviews mit Führungskräften und 841 Unternehmen abgeleitet (ebenda).

Darüber hinaus lässt sich eine weitere Unterscheidung auch nach dem jeweiligen Verhältnis von Teammitgliedern vor Ort und Remote-Teammitgliedern vornehmen. So kann diese Verteilung einerseits gleichmäßig sein und andererseits jedoch auch nur eine geringe Anzahl an Remote-Teammitgliedern aufweisen. Letztere Form des Hybriden Teams wird dabei auch als **Satellite Hybrid Team** bezeichnet, wie die nachfolgende Graphik verdeutlicht.

Mit ihren spezifischen Merkmalen bringen die unterschiedlichen Formen hybrider Teams schließlich auch verschiedene Herausforderungen mit sich. Wenn innerhalb des hybriden Teams ein festes Kernteam implementiert ist, welches nur oder überwiegend in Präsenz arbeitet, kann es passieren, dass die virtuell arbeitenden Teammitglieder nicht oder nur unzureichend über Absprachen, die vor Ort von dem Kernteam getroffen werden, informiert sind. Durch die unterschiedlichen Absprachen kann es zur Entwicklung unterschiedlicher Vorstellungen über die Aufgaben und Ziele des Teams zwischen den beiden Teamteilen führen. Dies birgt wiederum die Gefahr eines Ungleichgewichtes und der Ausbildung von Konflikten innerhalb des hybriden Teams. Während Modelle hybrider Teams, in welchen der Anteil an On- und Offline-Arbeitszeit für alle Mitglieder weitestgehend gleich ist, mit dem Risiko einer solchen Spaltung eher weniger konfrontiert sind, ist dort stattdessen eine Gefahr durch ein grundsätzlich eher fragmentiertes Wissen gegeben.

Je nachdem, um welche Form des hybriden Teams es sich handelt, bringt es zudem unterschiedliche Anforderungen an die räumliche Gestaltung der Büroräume vor Ort mit sich. Insbesondere für die Form des gleichmäßig verteilten hybriden Teams stellt sich diesbezüglich die Frage, inwieweit es tatsächlich noch des klassischen Einzelbüros vor Ort bedarf.

### Satellite Hybrid Teams



### Gleichmäßig verteilte Hybride Teams

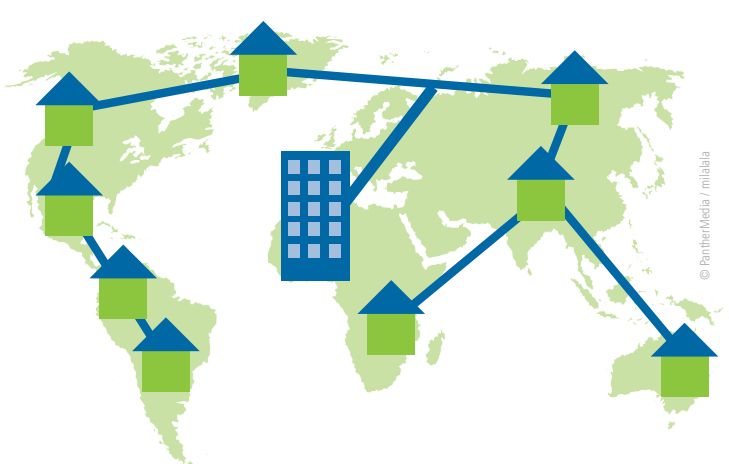


Abbildung 4:  
Abgrenzung unterschiedlicher Formen des hybriden Teams



# Kapitel 3

## Was kann schief gehen?

Ausgehend von der Betrachtung von solchen Herausforderungen für unterschiedliche Formen des hybriden Teams, sollen im Folgenden konkrete Herausforderungen aufgezeigt werden, die diese spezifische Form der Zusammenarbeit für die Mitglieder hybrider Teams sowie deren Führung mit sich bringt. Im Fokus stehen dabei zunächst die Herausforderungen, mit welchen die Mitarbeitenden konfrontiert sind.

### 3.1 Herausforderungen für Mitarbeitende

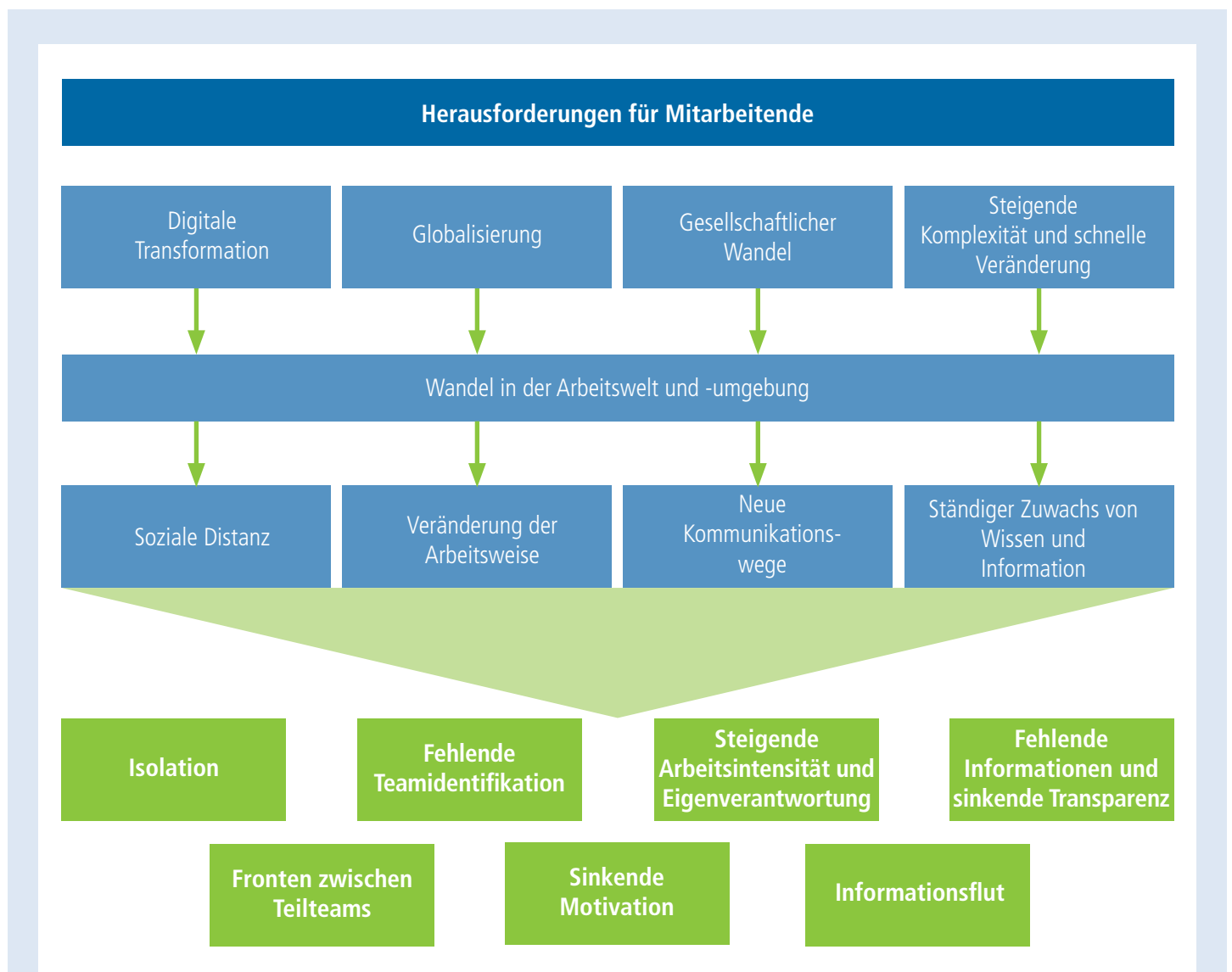


Abbildung 5: Herausforderungen hybrider Teams – Perspektive der Mitarbeitenden



Zum Einstieg in dieses Kapitel verdeutlicht die Graphik zentrale Herausforderungen, die der zuvor skizzierte Wandel in der Arbeitswelt für die Mitarbeitenden mit sich bringt. Sie spiegelt dabei Ergebnisse einer Umfrage des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter aus dem Jahr 2021 wieder, in welcher 159 Führungskräfte in einer Online-Befragung zu den von ihnen wahrgenommenen größten Herausforderungen bei der Führung hybrider Teams befragt wurden.

### Größte Herausforderungen beim Führen hybrider Teams

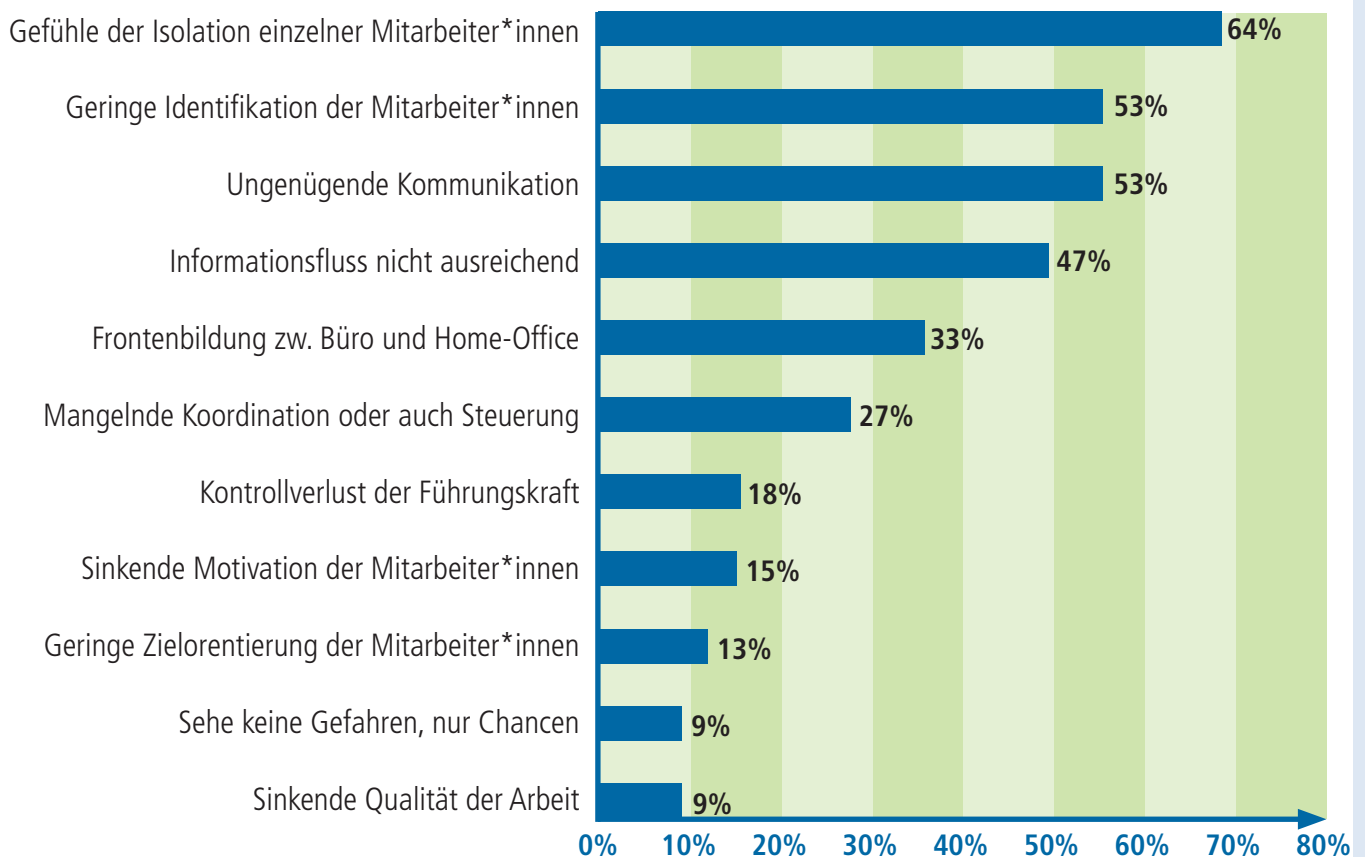


Abbildung 6:  
Größte Herausforderungen beim Führen hybrider Teams,  
Eigene Darstellung in Anlehnung an IFIDZ, 2021

## Isolation

Demzufolge wird von 64 % der Befragten eine der größten Herausforderungen in einem Gefühl der Isolation einzelner Mitarbeiter\*innen betrachtet (IFIDZ, 2021). Ein solches Gefühl kann insbesondere in hybriden Teams dadurch entstehen, dass die virtuell arbeitenden Teammitglieder sachbedingt – zumindest örtlich – von den anderen Teammitgliedern und damit automatisch auch von den im Büro alltäglich stattfindenden, sozialen und beruflichen Interaktionen getrennt sind. Hierbei lässt sich für den Begriff der Isolation eine Differenzierung zwischen Sozialer Isolation und Beruflicher Isolation vornehmen. Während Soziale Isolation „einen grundsätzlichen **Mangel an sozialer Interaktion** und Kommunikation“ (Kunze et al., 2021, S. 45) beschreibt, kennzeichnet Berufliche Isolation die „Erfahrung, keinen ausreichenden Zugang zu beruflichen Netzwerken und entwicklungsfördernden Aktivitäten, wie beispielsweise Networking, informelles Lernen oder Mentoring zu haben“ (ebenda).

## Geringe Identifikation der Mitarbeiter\*innen mit dem Team

Als weitere Herausforderung wird schließlich auch auf eine geringere Identifikation der Mitarbeiter\*innen mit dem Team hingewiesen (IFIDZ, 2021). Dadurch, dass in hybriden Teams stets nur für einen Teil des Teams die Möglichkeit zu einer reichhaltigeren Face-to-Face-Kommunikation gegeben ist und sich als Folge dessen Teamkognitionen und -emotionen innerhalb des Teams sehr unterschiedlich entwickeln können, ist dort eine Herausforderung in der **Bildung von Subgruppen** gegeben, welche wiederum zu negativen Auswirkungen auf die Kommunikation über das gesamte Team hinausführen kann (Bernardy et al., 2021). Belegt wird dies durch Ergebnisse einer empirischen Studie von Webster und Wong (2008), die in einem Vergleich von Face-to-Face und virtuell arbeitenden Teams mit semi-virtuellen Teams bezüglich ihrer Teamidentität und ihres Vertrauens aufzeigen konnten, dass sich hybrid arbeitende Teams hier mit größeren Herausforderungen konfrontiert sahen. So bildeten sich in semi-virtuellen Teams Subgruppen, die sich durch ein besonders starkes Identitätsgefühl und ein hohes Vertrauen zwischen den Teammitgliedern vor Ort auszeichneten, welches jedoch nicht zu den virtuell arbeitenden Teammitgliedern ausgebildet wurde. Damit in Verbindung stehend, konnten die Autoren zudem beobachten, dass zwischen dem Teil-Team vor Ort und den virtuellen Teammitgliedern weniger häufig kommuniziert wurde (ebenda).

### Vergleich der Gruppenidentität für verschiedene Teamtypen

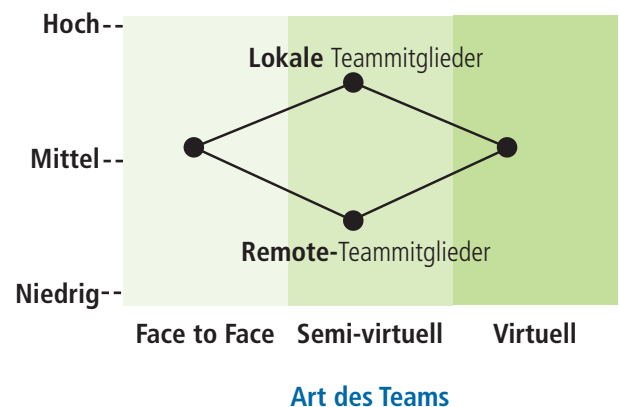


Abbildung 7:  
Vergleich der Gruppenidentität für verschiedene Teamtypen, Eigene Darstellung in Anlehnung an Webster & Wong, 2008, S. 53

## Informationsfluss: Informationsflut vs. fehlende Infos

Auf diese Weise wird offenbar, wie besondere Herausforderungen auch für den Informationsfluss gegeben sind. Diese lassen sich dabei auch in Zusammenhang mit einer sich zum Teil täglich verändernden „Online- und Offline-Zusammensetzung“ (Bernardy et al., 2021, S. 120) in hybriden Teams betrachten, aus der sich in gleicher Weise **Disparitäten im Informationsfluss** ergeben können (ebenda).

Neben einer solchen Schwierigkeit in der Ungleichverteilung von Informationen wird ebenso ein Überfluss an Informationen als herausfordernd wahrgenommen, der die Gefahr einer weniger bewussten Verarbeitung von Informationen mit sich bringt (ebenda).

**[Hidden Profile Paradigma].** Schließlich soll im Kontext dieser besonderen Herausforderungen für den Informationsfluss in hybriden Teams auch Bezug auf das Hidden Profile Paradigma genommen werden. Mit dem Begriff des Hidden Profile wird dabei zunächst eine „Entscheidungssituation in einer Gruppe [bezeichnet], bei der aufgabenrelevante Informationen unter den Gruppenmitgliedern auf eine Weise verteilt sind, dass kein individuelles Gruppenmitglied aufgrund seiner eigenen Informationen die beste Lösung finden kann.“ (Schulz-Hardt & Brodbeck, 2014, S. 485). Ausgehend davon beschreibt das Hidden Profile Paradigma das Phänomen, dass solche Informationen, über die ein Gruppenmitglied exklusiv verfügt, hierbei im Entscheidungsprozess ungeteilt bleiben und nur die Informationen ausgetauscht werden, die bereits allen bekannt sind (Kopp, 2020). Auf diese Weise verhindert es, dass Informationsvorteile und Synergieeffekte genutzt und in der Folge bessere Entscheidungen getroffen werden können (Mojzisch et al., 2004).

Für die Zusammenarbeit in hybriden Teams kommt der Betrachtung dieses Phänomens eine besondere Bedeutung zu, da dort durch deren spezifische Zusammensetzung aus lokalen Teammitgliedern und Remote-Mitgliedern Informationen häufig sehr ungleich verteilt sind und damit gegenüber einer geringeren Menge an geteilten Informationen eine höhere Anzahl solcher individuellen Informationsbausteine gegeben ist. Dabei lässt sich insbesondere in einer Zusammenführung dieses Spezial- und Expertenwissens eine wesentliche Chance der hybriden Zusammenarbeit betrachten, sodass in diesem Kontext die Auseinandersetzung mit dem Paradigma und dessen Auflösung eine wichtige Bedeutung erfährt.

## Frontenbildung zwischen Büro- und Home-Office-Mitarbeiter\*innen

Durch die spezifische Zusammensetzung hybrider Teams aus Remote-Teammitgliedern sowie aus Mitgliedern, die vor Ort arbeiten, ist darüber hinaus eine Herausforderung auch in der Frontenbildung zwischen Büro- und Home-Office-Mitarbeiter\*innen zu sehen (IFIDZ, 2021). In der Befragung des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter betrachten entsprechend 33 % der dort befragten Führungskräfte dies als eine der größten Schwierigkeiten bei der Führung hybrider Teams (ebenda). Zudem weisen auch Ergebnisse der Studie „Hybrid HR – Eine neue Personalfunktion für eine neue Arbeitswelt“ auf ein solches **Spannungspotenzial** hin, welches dabei nicht nur innerhalb eines Teams, sondern ebenso **durch unterschiedliche Präsenzregeln** für verschiedene Funktionsbereiche gegeben ist (F.A.Z. Business Media, 2021). Demzufolge erwarten acht von zehn der in der Studie Befragten mindestens geringe Spannungen und jeder vierte Befragte sogar starke Spannungen. Lediglich einer von zehn Befragten ist der Annahme, dass die hybride Arbeitswelt keinerlei „atmosphärische Störung“ nach sich zieht (ebenda).

Neben einem durch unterschiedliche Präsenzregeln begründeten Spannungspotenzial, lässt sich ein besonderes Konfliktpotenzial in der virtuellen Zusammenarbeit außerdem im Zusammenhang mit einer hohen Mediennutzung betrachten. Es bringt dabei Veränderungen zu einer überwiegend asynchron verlaufenden und auf sachliche Inhalte fokussierten Kommunikation mit sich, was mit dem Fehlen nonverbaler Botschaften wiederum die Entstehung von Missverständnissen begünstigt. Darüber hinaus ist eine Ursache für mögliche Konflikte auch in der räumlichen Distanz gegeben, indem sie es erschwert, Gefühle der anderen Partei einschätzen zu können. Schließlich kann eine besondere Ursache für Konflikte in virtuellen Teams ebenso in einer veränderten Transparenz betrachtet werden. Neben Vorteilen, die eine womöglich höhere Transparenz in virtuellen Teams durch das Teilen von Dokumenten, virtuellen Arbeitsflächen und gemeinsamen Speicherorten mit sich bringt, kann diese ebenso negative Auswirkungen in Form von Konkurrenzkämpfen, Furcht vor Überwachung oder eines angegriffenen Selbstwertgefühls durch Vergleiche bedingen. (Hermann et al., 2012)

DARÜBER HINAUS  
ERSCHWERT  
DIE RÄUMLICHE UND  
ZEITLICHE DISTANZ  
IN DER VIRTUELLEN  
ZUSAMMENARBEIT  
DIE MÖGLICHKEITEN  
FÜR EIN  
UNMITTELBARES  
UND DIREKTES  
FEEDBACK.

## Sinkende Motivation

Darüber hinaus erschwert die räumliche und zeitliche Distanz in der virtuellen Zusammenarbeit die Möglichkeiten für ein unmittelbares und direktes Feedback. Hierbei kann die Wahrnehmung einer fehlenden Wertschätzung der eigenen Leistung dazu beitragen, dass die Motivation der Mitarbeitenden abnimmt. Ebenso kann die fehlende positive Anerkennung durch die unmittelbaren Kollegen sowie auch ein Gefühl der Überlastung zu einer sinkenden Motivation führen. (Winkler & Bramwell, 2020)

## Mentale Gesundheit

Mit der zunehmenden Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben, die das mobile Arbeiten mit sich bringt, stellt es Mitarbeitende zudem vor besondere Herausforderungen, die im Zusammenhang mit dem Erhalt der mentalen Gesundheit stehen.

Dies wird in Ergebnissen einer Studie des Unternehmens Capterra sichtbar, die eine fehlende Trennung zwischen Arbeit und Privatleben als den bedeutsamsten von drei zentralen Aspekten identifizieren, die zu dem Empfinden eines höheren Stresslevels bei der Arbeit von zu Hause beitragen. Weiterhin sind zwei wesentliche Faktoren eines erhöhten Stressempfindens durch **Schwierigkeiten bei der gleichzeitigen Bewältigung von Arbeit und Privatleben** sowie einer Belastung durch das Gefühl, immer online sein zu müssen, gekennzeichnet. (Bahr, 2021)

Darüber hinaus sehen sich Mitarbeitende im Home Office einem erhöhten Druck mit wiederum negativen Auswirkungen auf das gesundheitliche Wohlbefinden ausgesetzt, da ihre Leistung für die Führungskraft dort weniger einsehbar ist. In gleicher Weise wird auf Ängste aufgrund angenommener oder tatsächlich realer Informationsdefizite hingewiesen. (ebenda)

Schließlich zeigt sich der Erhalt der mentalen Gesundheit auch als zentrale Herausforderung in den Ergebnissen der Studie „Hybrid Work Compass“ (Berger et al., 2021).

## 3.2 Herausforderungen für Führungskräfte

Nach dem vorherigen Blick auf Herausforderungen, welchen sich die Mitglieder hybrider Teams gegenübersehen, richtet sich der Fokus im Folgenden auf spezifische Herausforderungen, die für die Führung hybrider Teams gegeben sind.

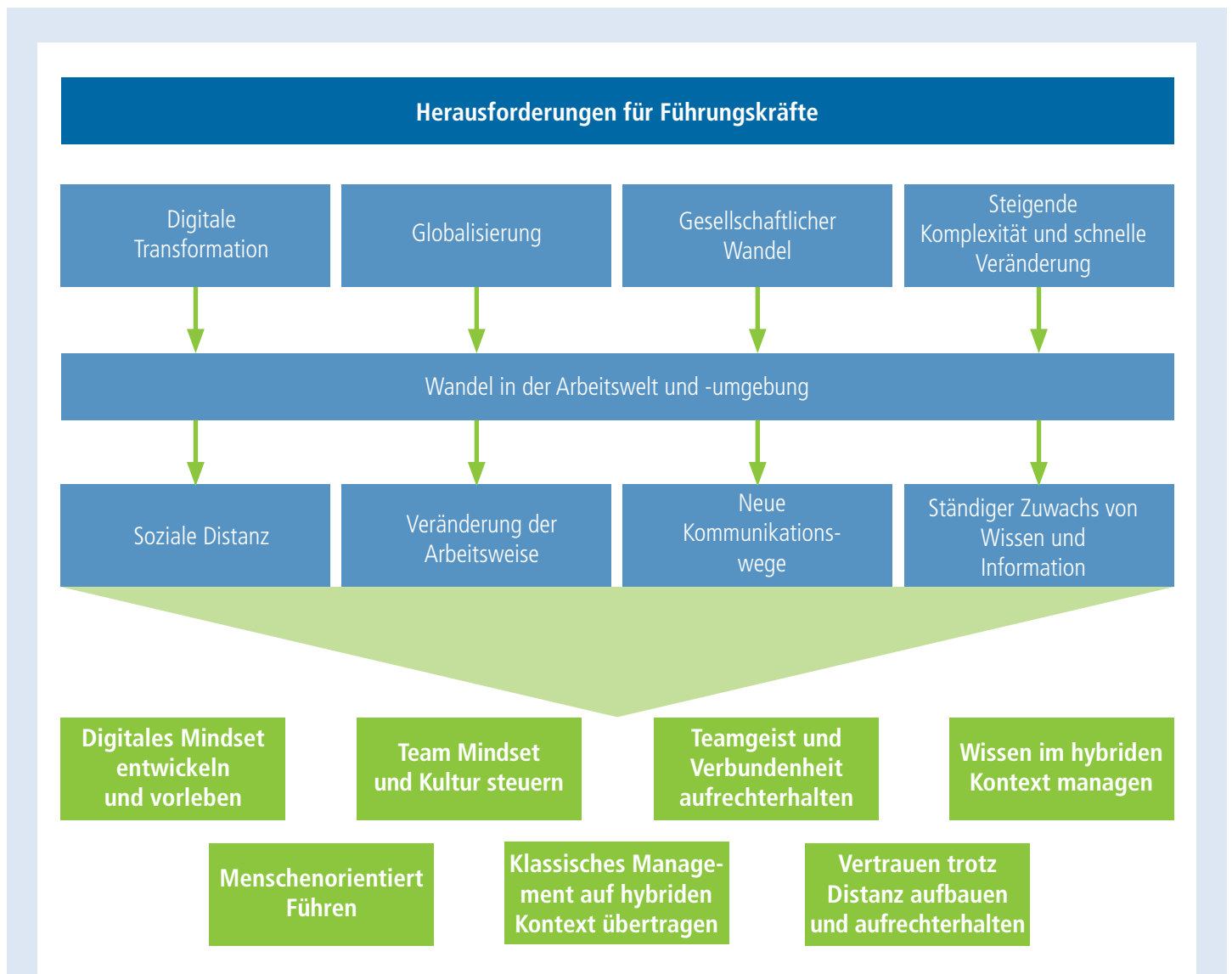


Abbildung 8:  
Herausforderungen hybrider Teams – Perspektive der Führungskraft

## Digitales Mindset und Menschenorientiertes Mindset

**Digitales Mindset:** Digitalorientierte Kompetenzen wie beispielsweise „IT-Kompetenz“ bilden zentrale Führungskompetenzen des digitalen Zeitalters ab. Aus diesem Grund sind nicht zuletzt auch Führungskräfte hybrider Teams vor die Herausforderung des Aufbaus und der kontinuierlichen Weiterentwicklung eines digitalen Mindsets gestellt. Dies beinhaltet in einem ersten Schritt, sich mit einer ausgeprägten **digitalen Haltung** offen und neugierig gegenüber der Digitalisierung und ihren Auswirkungen zu zeigen. Darüber hinaus schließt es in einem zweiten Schritt ebenso den Besitz eines ausgeprägten **digitalen Verständnisses** ein, welches sich in einem fundierten Wissen und inhaltlichen Begreifen der Digitalisierung und ihrer Zusammenhänge kennzeichnet. Abschließend wird eine dritte bedeutsame Komponente durch das **digitale Verhalten** abgebildet. Dieses stellt sich in einem effektiven reflektierenden und ethischen Handeln und Umgang mit digitalen Sachverhalten dar. Die Notwendigkeit zu einem solchen digitalen Verhalten ergibt sich schließlich daraus, dass es nicht ausreicht, auf der Stufe einer digitalen Haltung und eines digitalen Verstehens stehen zu bleiben, sondern es vielmehr gilt, dieses mit der Umsetzung in ein entsprechendes Handeln auch „auf die digitale Straße [zu] bringen“ (Liebermeister, 2019). Hierbei ist wesentlich zu betonen, dass digitales Handeln nicht nur auf das eigene Handeln bezogen ist, sondern in gleicher Weise das Dulden des digitalen Handelns Anderer einschließt. (ebenda)

**Menschenorientiertes Mindset:** Neben der Entwicklung eines solchen digitalen Mindsets, ist eine wesentliche Anforderung an Führungskräfte ebenso damit verknüpft, den Menschen – als Treiber und Realisator der Digitalisierung – zum besonderen Mittelpunkt ihres Handelns zu machen. Liebermeister (2019) benennt diesbezüglich eine bedeutsame Aufgabe darin, zu einem „erstklassige[n] **Menschenkenner**“ zu werden, was neben einem Verständnis und Wissen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in gleicher Weise die Gestaltung einer wertschätzenden Kultur beinhaltet. Hierfür ist es erforderlich, notwendige Kompetenzen, welche beispielsweise in einem Aktiven Zuhören und Ehrlichkeit bestehen, zu trainieren, um nicht zuletzt mit Kenntnis und Respekt für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden auch die Voraussetzung für eine wirksamere und nachhaltigere Führung zu schaffen.

## Team-Mindset und Kultur steuern

Weiterhin lässt sich eine Herausforderung ebenso im Aufbau eines gemeinsamen Kontextwissens als Voraussetzung für einen vollständigen Wissenstransfer betrachten. Hieraus ergeben sich Anforderungen an eine besondere Sensibilität in der Kommunikation, um zu vermeiden, dass bei einem Verlauf des Wissenstransfers über soziale, organisatorische und kulturelle Grenzen hinweg Missverständnisse und Konflikte entstehen. (Leitner & Tuppinger, 2004)

Neben solchen Herausforderungen, die sich aus einer Heterogenität im Umfeld der Teammitglieder und möglicherweise auch aus deren unterschiedlichen kulturellen Hintergründen für den Aufbau der Teamkultur ergeben, ist dieser in hybriden Teams in gleicher Weise durch eine sich zum Teil täglich verändernde „Online- und Offline-Zusammensetzung“ (Bernardy et al., 2021, S. 120) erschwert. Eine Beschränkung der Möglichkeit für eine reichhaltigere Face-to-Face-Kommunikation auf einen Teil des Teams, bringt hierbei mit sich, dass die Entwicklung von Teamkognitionen und -emotionen dort unter den Teammitgliedern sehr verschieden sein kann (ebenda).

Damit in Verbindung stehend, betont Weise (2021, S. 2) eine zentrale Herausforderung der Führungskraft darin, sich mit neuen Wegen für die Gestaltung einer standortunabhängigen kohäsiven Arbeitsplatzkultur auseinanderzusetzen, welche die Zusammenarbeit und effektive Kommunikation fördert.

Hierbei liegt ein wichtiges Augenmerk ebenso darauf, mit der Gestaltung einer solchen unterstützenden Kultur zu einem **Gefühl der psychologischen Sicherheit** beizutragen, welches von der Wahrnehmung der Teammitglieder bestimmt ist, offen und authentisch miteinander umgehen zu können (ebenda).

## Management (Steuerung)

In gleicher Weise bedingen neue Formen der medienvermittelten persönlichen Interaktion zwischen Führungskräften und Beschäftigten, dass Mitarbeitende nicht mehr im direkten Einflussbereich der Führungskraft stehen und sich durch die gegebene räumliche Distanz ein Stück weit auch deren direkter Kontrollmöglichkeit entzogen haben. Auf diese Weise macht es ein Umdenken von einem direkten Führungsverhalten mit klassischen Vorgaben und Strukturen hin zu einem auf Vertrauen basierenden und die Mitarbeitenden zu eigenständigem Handeln ermächtigenden Führungsansatz erforderlich. (Kunze et al., 2021)

Für die Ausbildung von Vertrauen kommt dabei auch dem fairen Umgang mit allen Mitarbeitenden eine wichtige Bedeutung zu. Diesbezüglich ist als besondere Herausforderung auf das Phänomen der „**Proximity Bias**“ – Verzerrung durch Nähe – hinzuweisen. Im Kontext hybrider Teamarbeit führt dies zu der Wahrnehmung, dass die Mitarbeitenden im Büro in ihrer Arbeit produktiver sind, was in der Folge mit sich bringt, dass sie häufiger in der Auswahl für wichtige Aufgaben und Rollen berücksichtigt werden. Dies lässt sich damit erklären, dass uns Menschen, die uns physisch nahe sind und die wir häufiger sehen, auch stärker in Erinnerung bleiben. (Petrick-Löhr, 2021)

Auch wenn das Vertrauen und eigenständige Handeln der Mitarbeitenden hiermit eine zunehmende Bedeutung erfahren, ist es in der Zusammenarbeit hybrider Teams wichtig, entsprechende Prozesse und gemeinsame Vereinbarungen zu etablieren und eine klare Struktur für die Zusammenarbeit zu schaffen. Auf diese Weise entsteht ein Ausgleich organisationaler Unterschiede und es kann sich auf die Bearbeitung der eigentlichen Aufgabe konzentriert werden. Hierbei liegt eine zentrale Herausforderung für die Führungskraft darin, eine angemessene Balance zu finden, um zu vermeiden, dass die Bestimmung solcher Standards Raum für Kreatives und Neues nimmt. (Hermann et al., 2012)

## Leadership (Inspiration)

Schließlich bringt die in der hybriden Zusammenarbeit gegebene räumliche Distanz zu ihren Mitarbeitenden für die Führungskraft auch Herausforderungen in dem **Aufbau substanzieller, zielorientierter und persönlicher Führungsbeziehungen** mit sich. (Kunze et al., 2021)

Diesbezüglich führt eine Aufteilung in Präsenz- und virtuelle Arbeitssituationen ebenso dazu, dass die **Entwicklung geteilter mentaler Modelle** erschwert wird, während diese gleichzeitig eine große Bedeutung in der Zusammenarbeit hybrider Teams besitzen (Bernardy et al., 2021).

Unter geteilten mentalen Modellen können hierbei kollektive Wissensstrukturen eines Teams verstanden werden, welche in Anlehnung an Bernardy und Kollegen (2021) die nachfolgenden Elemente einschließen:

### Elemente geteilter mentaler Modelle

Situatives Verständnis	Gemeinsames Verständnis der aktuellen situativen Anforderungen
Geteilte Aufgabenmodelle	Gemeinsames Verständnis der anstehenden Ziele, Strategien und Aufgaben
Geteilte Teammodelle	Gemeinsames Verständnis der Rollen und Verantwortlichkeiten im Team
Geteilte temporale Modelle	Gemeinsames Verständnis der zeitlichen Abhängigkeiten
Geteilte IKT-Modelle	Gemeinsames Verständnis zum Einsatz digitaler Medien

Tabelle 1:  
Elemente geteilter mentaler Modelle, Eigene Darstellung in Anlehnung an Bernardy et al., 2021, S. 119

## Wissen im hybriden Kontext managen

Schließlich sind besondere Herausforderungen für die Führungskraft auch in Bezug auf das Wissensmanagement gegeben. Neben Chancen, die die räumliche Verteilung der Teammitglieder in hybriden Teams für die „Bündelung von Kernkompetenzträgern“ (Leitner & Tuppinger, 2004, S. 12) sowie die Integration von Spezial- und Expertenwissen über große räumliche Distanzen hinweg mit sich bringt (ebenda), birgt diese gleichzeitig Herausforderungen, die insbesondere mit dem erschwerten Aufbau sozialer Beziehungen und Vertrauen in Zusammenhang stehen (Webster & Wong, 2008). Dabei stellen Bernardy und Kollegen (2021) den Zusammenhalt und das Vertrauen im Team als wesentliche Erfolgsfaktoren virtueller Teamarbeit heraus, da diese auch zu einer höheren Bereitschaft führen, Wissen miteinander zu teilen und in gleicher Weise eine effektivere Kommunikation bedingen. Überdies hat eine Konzentration der virtuellen Kommunikation auf vorrangig aufgabenbezogene Informationen zur Folge, dass sich mit dem Einfluss, welchen eine Vernachlässigung der Beziehungsebene auf die Ausbildung von Teamemotionen nimmt, negative Auswirkungen für einen offenen Wissensaustausch ergeben (ebenda). Nicht zuletzt wurde als Herausforderung bereits ebenso auf eine sich zum Teil täglich verändernde „Online- und Offline-Zusammensetzung“ (ebenda, S.120) in hybriden Teams hingewiesen, aus welcher Disparitäten im Informationsfluss und der Einbindung im Team entstehen können (ebenda).

Ein besonderer Stellenwert, welcher der Ausbildung geteilter mentaler Modelle zukommt, ist dabei im Zusammenhang mit einer Vielzahl positiver Wirkungen zu betrachten, die diesen zugeschrieben werden. So tragen sie unter anderem zu einer Verminderung des Kommunikationsbedarfs sowie bestehender Unsicherheiten im Umgang miteinander bei und geben den Teammitgliedern überdies die Möglichkeit, das Verhalten der anderen Mitglieder zu erklären und vorhersagen zu können. Auf diese Weise unterstützen sie eine effiziente Zusammenarbeit und damit auch die Teameffektivität und ermöglichen in gleicher Weise die implizite Koordination des Teams. (ebenda)

Wie zuvor bereits erwähnt, stellt die Ausbildung solcher geteilten mentalen Modelle in hybriden Teams eine besondere Herausforderung dar. Im Zusammenhang mit einem erhöhten virtuellen Anteil der Zusammenarbeit lässt sich dies mit einer verminderten Kommunikationshäufigkeit sowie einem vorrangig auf Sach- und Fachthemen bezogenen Austausch begründen. Auf diese Weise führt es dazu, dass ein intensiver Austausch, insbesondere zu Beginn der Teamarbeit sowie gemeinsame Erfahrungen, die für die Ausbildung geteilter Modelle besonders wichtig sind, häufig nur bedingt möglich sind. (ebenda)



### 3.3 Herausforderungen für Organisationen

Nach der vorherigen Betrachtung spezifischer Herausforderungen für die Führung und Mitglieder hybrider Teams soll im Folgenden ebenso ein Blick auf besondere Herausforderungen gerichtet werden, die sich für die Organisation ergeben.

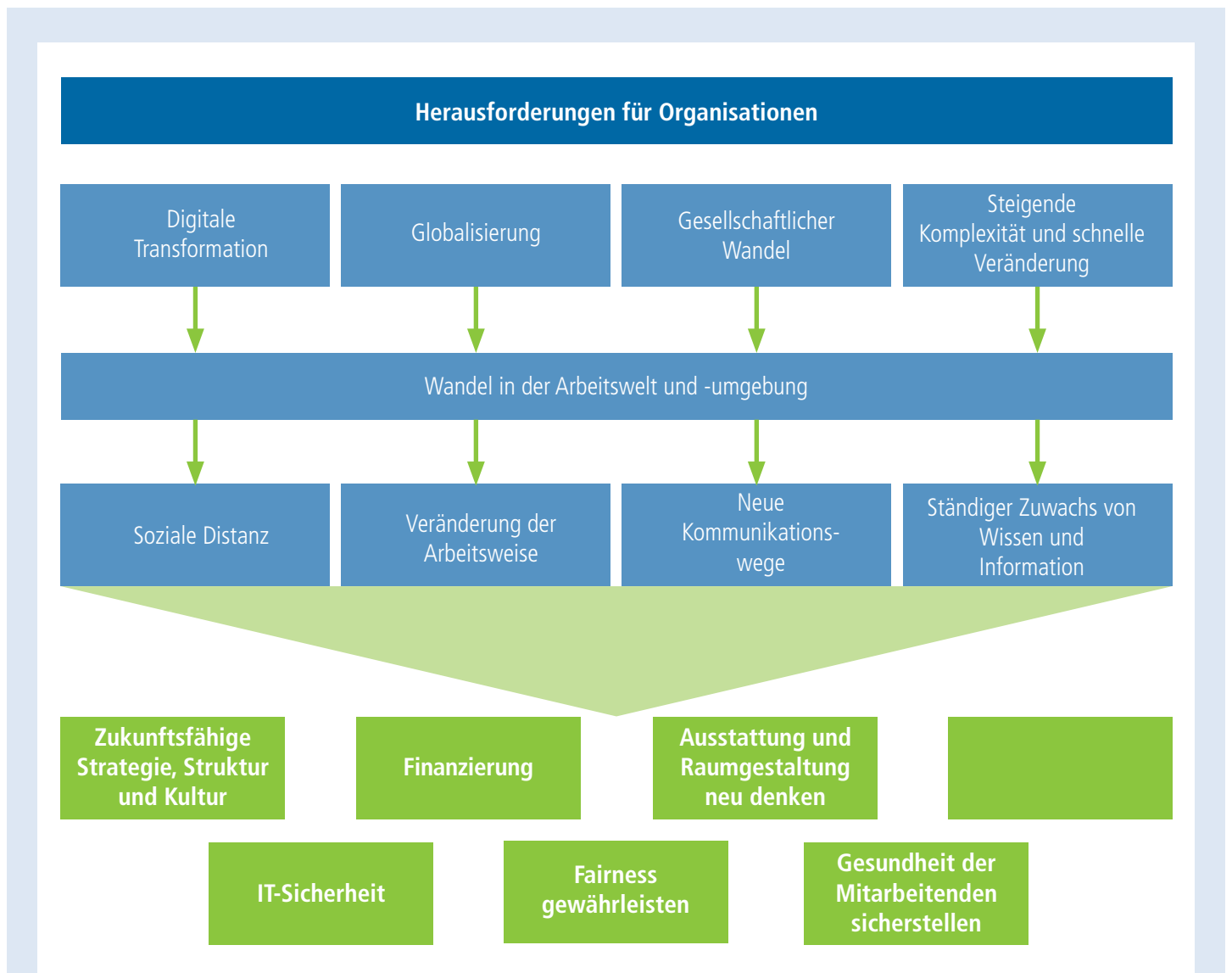


Abbildung 9:  
Herausforderungen hybrider Teams – Perspektive der Organisation

## Zukunftsfähige Strategie, Struktur und Kultur

Diesbezüglich führen Veränderungen, welche die digitale Transformation, die Globalisierung sowie der gesellschaftliche Wandel mit sich bringen, zu der Notwendigkeit für Organisationen, zukunfts-fähige Strategien zu entwickeln und in diesem Zuge bestehende Kommunikationsstrukturen und Teamkulturen neu zu denken und zu implementieren. Dies schließt dabei auch Anforderungen an die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle ein, nachdem die zunehmend virtuelle Zusammenarbeit in hybriden Teams mit sich bringt, dass fixierte zeitliche und räumliche Grenzen von Arbeit aufgelöst werden und sich auf diese Weise der klassische „Nine-to-five-Job“ immer mehr als überholt darstellt (Papasabbas & Henkel, 2015).

Nachdem zuvor bereits auf das Phänomen der „Proximity Bias“ hingewiesen wurde, ist hierbei in der zunehmenden virtuellen Zusammenarbeit insbesondere die Berücksichtigung eines gleichen und fairen Umgangs mit allen Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung.

Dies ist ebenso mit der Anforderung verknüpft, sich durch die räumliche und zeitliche Flexibilität der Mitarbeitenden mit **neuen Systemen zur Messung der Leistungserbringung** auseinandersetzen zu müssen. Dabei bietet die Gestaltung einer solchen offenen, vertrauensbasierten Bewertungskultur, welche anstelle von Präsenzzeiten Ergebnisse und gemeinsam erreichte Ziele fokussiert, gleichzeitig Möglichkeiten für das Unternehmen dar, begeisterte Mitarbeitende und neue Talente anzuziehen und zu binden. (Trapp, 2021)

## IT-Sicherheit

Mit einer wachsenden Bedeutung, die mit der Einführung hybrider Teams auch den digitalen Kommunikationsmedien zukommt, ergeben sich in gleicher Weise spezifische Herausforderungen, die in Zusammenhang mit der Berücksichtigung der IT-Sicherheit stehen. Hierbei ist die Organisation zunächst mit der grundsätzlichen Frage konfrontiert, ob und falls ja welche Daten in was für Prozessabläufen überhaupt aufgezeichnet werden sollen. In gleicher Weise muss hinterfragt werden, ob und wenn ja welche personensensiblen Daten von Kundinnen und Kunden, aber auch von Mitarbeitenden gespeichert werden.

## Ausstattung und Raumgestaltung neu denken

Über die IT-Sicherheit hinaus ergeben sich mit der Nutzung digitaler Kommunikationsmedien zur Zusammenarbeit in hybriden Teams schließlich auch neue Anforderungen an die Gestaltung der Büroräume vor Ort. Diesbezüglich stehen Unternehmen bei-

spielsweise vor der Frage, inwieweit es je nach Form des hybriden Teams weiterhin noch klassischer Einzelbüros bedarf und sind dort gefordert, passgenaue Lösungen für das eigene Unternehmen zu entwickeln.

Ein bedeutsamer Aspekt liegt dabei auch in der Sicherstellung der für diese neuen räumlichen Anforderungen notwendigen Finanzierung, in gleicher Weise wie der Finanzierung sicherer Hard- und Softwarelösungen sowie deren regelmäßiger Aktualisierung für alle Mitarbeitenden.

## Gesundheit der Mitarbeitenden sicherstellen

Nachdem bereits unter den spezifischen Herausforderungen für Mitarbeitende auf den Erhalt der mentalen Gesundheit hingewiesen wurde, stellt sich die Sicherstellung der Gesundheit der Mitarbeitenden in gleicher Weise als zentrale Anforderung auf organisationaler Ebene dar.

Ein entsprechender Handlungsbedarf zeigt sich dabei nicht zuletzt in den Ergebnissen einer Befragung des Fraunhofer IAO und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), in welcher sieben von zehn Befragten berichten, bei den Beschäftigten negative Wirkungen durch eine Entgrenzung wahrzunehmen (Hofmann et al., 2021).

Auf diese Weise stellt es Unternehmen vor die Herausforderung der Gestaltung einer möglichst stressfreien Arbeitsumgebung sowie der Bestimmung klarer Richtlinien, die dazu beitragen, ein menschengerechtes Arbeitsumfeld zu fördern.

Gleichwohl machen Ergebnisse einer Studie des Unternehmens Capterra unter 299 Befragten sichtbar, dass dort lediglich 39 % der Arbeitgeber in Deutschland ihre Mitarbeitenden auf ihr Wohlbefinden im Home-Office angesprochen haben. Dem steht ein Anteil von 54 % der Arbeitgeber gegenüber, die nicht mit ihren Mitarbeitenden über ihr psychisches Wohlbefinden gesprochen haben. (Bahr, 2021)

## Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen

Im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, bedeutet es für Organisationen, sich bei der Zusammenarbeit in hybriden Teams mit einigen zentralen Fragestellungen auseinandersetzen zu müssen, welche sich nicht zuletzt darauf beziehen, für welche Personen eine solche Möglichkeit zur Arbeit im Home-Office geschaffen werden soll. Hierbei gilt es auch Überlegungen dahingehend mit einzubeziehen, inwiefern auf diese Weise beispielsweise Chancen auf eine erhöhte Geschlechtergerechtigkeit oder eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht oder eben verwehrt werden.



# Kapitel 4 Was müssen Führungskräfte und Mitarbeitende können?

Die wachsende Zusammenarbeit in hybriden Teams bringt mit den für sie zuvor beschriebenen spezifischen Merkmalen und Herausforderungen schließlich auch erweiterte Anforderungen an die Mitglieder und die Führung der Teams mit sich (Leitner & Tuppinger, 2004; Bernardy et al., 2021). Diesbezüglich betrachtet das nachfolgende Kapitel anhand der **7 Es des hybriden Teammitglieds** zunächst wesentliche Kompetenzanforderungen, die an die Mitglieder hybrider Teams gegeben sind.

## 4.1 Was Mitarbeitende können sollten

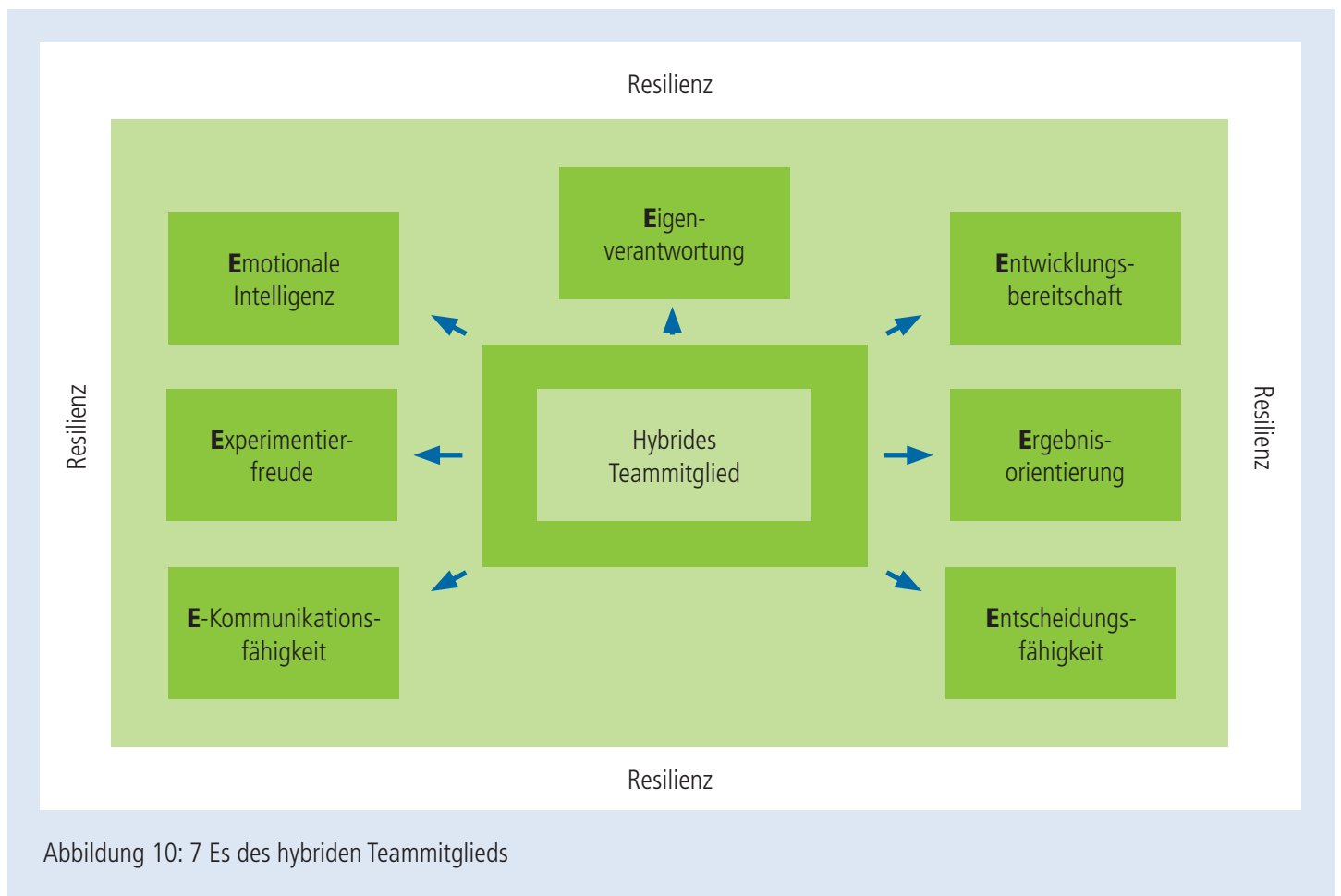


Abbildung 10: 7 Es des hybriden Teammitglieds

## Entscheidungsfähigkeit

Mit einem größeren Freiheitsgrad und einer höheren Unbestimmtheit von Aufgaben und Zielen in der virtuellen Zusammenarbeit, erfährt die Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeitenden eine zunehmende Bedeutung. Diese steht für das Vermögen, für die Erfüllung einer Aufgabe oder eines Auftrags „aktiv und selbstbestimmt [...] [verschiedene] Handlungsmöglichkeiten [vollständig] wahrzunehmen“ (Mair, 2015). Dabei beinhaltet es in gleicher Weise die Kompetenz zur Realisierung selbstständiger und kreativer Zielsetzungen, ebenso wie eine solche Fähigkeit durch eine Konzentration auf das Wesentliche und eine deutliche Prioritätensetzung gekennzeichnet ist. (ebenda)

## Experimentierfreude

Experimentierfreude als weitere zentrale Fähigkeit des hybriden Teammitglieds ist schließlich durch die Freude an der Auseinandersetzung mit neuen, offenen sowie auch konfliktträchtigen Problemsituationen gekennzeichnet, was auch die Erprobung verschiedener Kommunikations- und Kooperationsvarianten bei der Bewältigung sozialer Problemsituationen einschließt. Wesentlich ist dabei die Zuversicht auf einen Gewinn, den die Konfrontation mit neuen gegenständlichen und insbesondere sozialen Situationen für das Teammitglied selbst und die Gruppe sowie das Unternehmen mitbringen soll. Um Experimentierfreude zu ermöglichen, ist es diesbezüglich bedeutsam, dass die gegenständliche und soziale Umgebung als zukunfts offen und veränderbar wahrgenommen werden können, wobei dies wiederum soziale Neugier, Gestaltungsfreude und -fähigkeit sowie eine „konstruktive Phantasie“ (ebenda) voraussetzt. (ebenda)

## Ergebnisorientierung

Die steigende Autonomie der Mitarbeitenden in der Ausführung ihrer Tätigkeiten, bringt für diese gleichermaßen eine Notwendigkeit zur Formulierung eigener, kreativer Zielsetzungen mit sich, welche es ihnen ermöglichen, durch eine bewusste Ausrichtung auf diese Ziele ergebnisorientiert zu handeln.

Diesbezüglich lassen sich als Merkmale einer solchen Ergebnisorientierung insbesondere eine große Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität bei der Verfolgung und Realisierung der jeweiligen Ziele bestimmen. Dabei wird dem Ergebnisorientierten Handeln ein solides fachliches-methodisches Wissen zugrunde gelegt, ebenso wie es auf Erfahrungen und komplexem Können beruht. (ebenda)

Weiterhin ist das ergebnisorientierte Handeln einer Person ebenso dadurch charakterisiert, dass erst das Vorliegen klarer Ergebnisse zu deren Zufriedenheit führt und diese aktiv und ausdauernd alle Teilaspekte des zum Ziel führenden Handelns beeinflusst (ebenda).

All dies kennzeichnet ergebnisorientiertes Handeln als bewusste Aktivität, ausgerichtet darauf, „fachliches und methodisches Wissen sowie Handlungsantrieb, -orientierung, -ausführung und -kontrolle als übergreifende Funktionseinheit“ (ebenda) zusammenzuschließen (ebenda).

IM WEITEREN LASSEN SICH VOR DEM HINTERGRUND EINER MINDERUNG DES „STRUKTURIERENDEN UND KONTROLLIERENDEN BEITRAGS DER FÜHRUNG“ AUCH ERHÖHTE ANFORDERUNGEN AN DAS SELBSTMANAGEMENT BETRACHTEN.

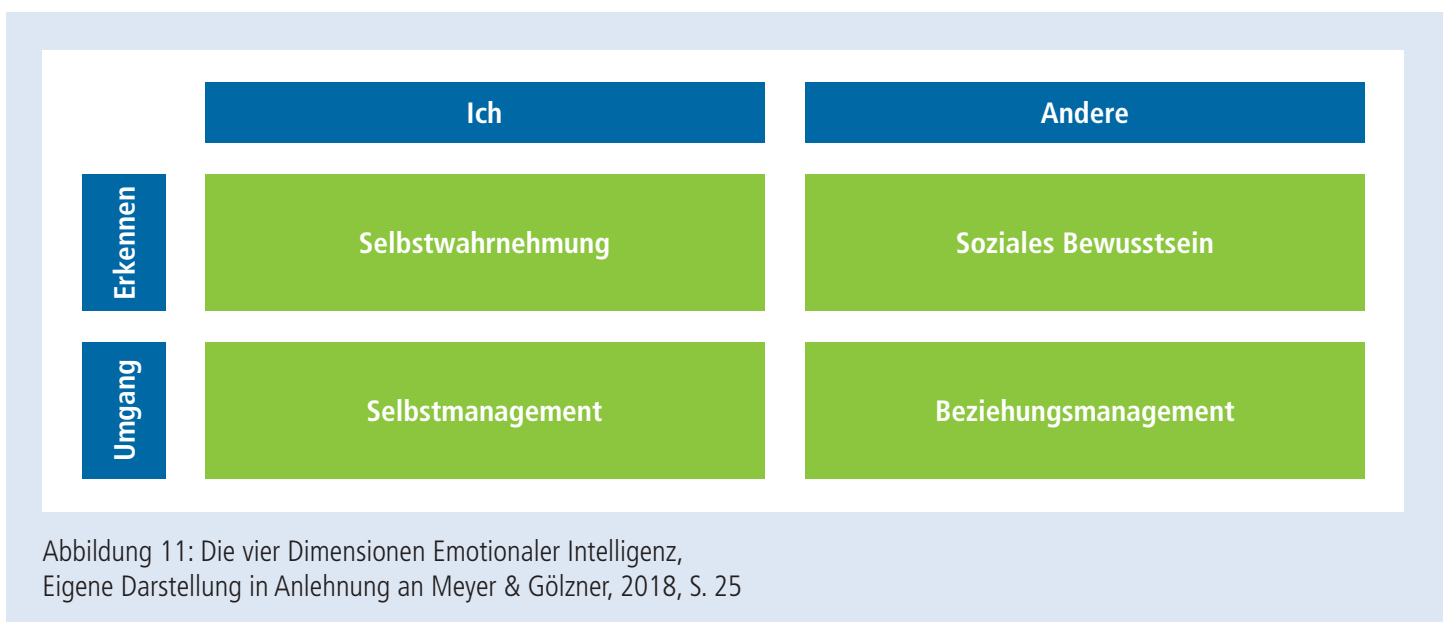
## Eigenverantwortlichkeit

Im Weiteren lassen sich vor dem Hintergrund einer Minderung des „strukturierende[n] und kontrollierende[n] Beitrag [s] der Führung“ (Bernardy et al., 2021, S. 126) auch erhöhte Anforderungen an das Selbstmanagement betrachten. Damit wächst in gleicher Weise die Bedeutung eines Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten, ebenso wie es einer hohen Selbstdisziplin bedarf, um sich insbesondere im Home-Office-Kontext nicht ablenken zu lassen. (ebenda)

Darüber hinaus wird im Zusammenhang mit einer zunehmenden Eigenverantwortlichkeit eine wesentliche Kompetenz der Mitglieder hybrider Teams durch die **Selbstmotivation** abgebildet. Damit verknüpft ist die Fähigkeit, sich eigene Ziele setzen zu können, in gleicher Weise, wie es beinhaltet, sich selbst eine Belohnung für gute Leistungen zu schaffen und diese für sich zu visualisieren und transparent zu machen. Schließlich lässt sich die Fähigkeit zur Selbstmotivation auch im Zusammenhang mit dem Vermögen, für sich selbst eine angenehme Arbeitsatmosphäre gestalten zu können, betrachten. Ebenso kann die eigene Motivation dadurch gefördert werden, dass es einem gelingt, zeitliche Routinen zu entwickeln, die am besten zu der eigenen Leistungsfähigkeit und gegebenenfalls auch der eigenen Familiensituation passen. Nicht zuletzt geht Selbstmotivation auch mit der **Fähigkeit zur Selbstführung** einher. Indem man für sich selbst in der Lage ist, die an einem Tag zwingend zu erledigenden Aufgaben zu identifizieren, schafft man eine wichtige Grundlage dafür, sich nach der Bewältigung dieser Aufgaben auch für die erreichten Ziele zu belohnen. Um einer möglichen Frustration aufgrund von technischen Ausfällen vorzubeugen, kann als Baustein der Selbstmotivation im weiteren Sinne auch die Optimierung der eigenen technischen Ausstattung betrachtet werden. (Kunze et al., 2021)

## Emotionale Intelligenz

Meyer und Gölzner (2018) zufolge beinhaltet Emotionale Intelligenz die „Fähigkeit, sich sowohl auf die Emotionen des anderen einzulassen als auch gleichzeitig die eigenen Werte und Ziele „im Auge“ zu haben. Es ist die Kunst, mit dieser Polarität gut umgehen zu können.“ (Meyer & Gölzner, 2018, S. 25). Dabei lassen sich nach Goleman und Kollegen (2006) vier Kernelemente der Emotionalen Intelligenz bestimmen, welche durch die Selbstwahrnehmung, das Soziale Bewusstsein, das Selbstmanagement sowie das Beziehungsmanagement gekennzeichnet sind. Diese ergeben sich als Quadranten aus der Zusammensetzung einer Ich-Andere Achse und einer Erkennen-Umgang Achse (Meyer & Gölzner, 2018). Davon ausgehend ist Selbstwahrnehmung auf ein tiefes Verständnis für die eigenen Emotionen sowie der eigenen Werte, Ziele und Träume bezogen (Goleman et al., 2006), während Selbstmanagement auf die Fähigkeit zu einem entsprechenden Umgang mit den eigenen Emotionen abstellt (Meyer & Gölzner, 2018). Beim Sozialen Bewusstsein geht es im Weiteren darum, die Emotionen anderer zu erkennen, wobei Beziehungsmanagement die Fähigkeit zu einem guten Umgang mit diesen Emotionen bezeichnet (ebenda). In der nachfolgenden Graphik werden diese vier Dimensionen schließlich noch einmal verdeutlicht:



## Entwicklungsbereitschaft

Die Faktizität, „dass arbeitsbezogenes Wissen und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz – sei es zu Kollegen, Vorgesetzten oder Kundinnen – eine immer kürzere Halbwertszeit besitzen und Arbeitsmittel und Zielvorgaben einander in wachsendem Tempo ablösen“ (Korunka & Kubicek, 2013, S. 21) führt zu der Notwendigkeit, sich immer wieder an Neues anpassen zu müssen (ebenda).

In diesem Zusammenhang kommt der individuellen Entwicklungs- und Lernbereitschaft eine zentrale Bedeutung zu, welche durch die Bereitwilligkeit gekennzeichnet ist, sich mit der Teilnahme an entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen, oder auf anderen Wegen, fehlendes fachliches und methodisches Wissen sowie tätigkeitsspezifische Qualifikationen und Erfahrung anzueignen. Dabei beinhaltet es in gleicher Weise das „Lernen im Prozess der Arbeit“ sowie das „Lernen im sozialen Umfeld“. (Mair, 2015)

Die Lernbereitschaft einer Person findet darin Ausdruck, dass sie mit einer hohen Selbstmotivation sowie einem hohen freiwilligen Engagement lernt. Eine wesentliche Voraussetzung für eine hohe Lernbereitschaft stellt dabei die Offenheit gegenüber Neuem sowie das aktive Interesse an den Erfahrungen anderer dar. (ebenda)

## E-Kommunikationsfähigkeit

Als Kennzeichen der spezifischen Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit der Mitglieder hybrider Teams stellen Bernardy und Kollegen (2021) vor allem ein „Fingerspitzengefühl für die passende Sprache in der Kommunikation über virtuelle Medien“ (Bernardy et al., 2021, S. 132) sowie ein Feingefühl für die Wahrnehmung von Untertönen in der schriftlichen Kommunikation und in Telefonaten heraus. Leitner und Tuppinger (2004) verweisen unter diesem Aspekt ebenso auf eine entsprechende schriftliche Ausdrucksfähigkeit, die notwendig ist, um in einer textbasierten indirekten Kommunikation Wissen transferieren zu können.

Nicht zuletzt sind besondere Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit auch mit einer Heterogenität des Umfeldes der Teammitglieder verknüpft, die eine besondere Sensibilität für die unterschiedlichen Begriffswelten, sowie auch Arbeitsgewohnheiten und -umgebungen, mit welchen die Beteiligten in ihrem individuellen Umfeld agieren, erfordert (ebenda). Für die Entwicklung positiver Beziehungen im Team, verweisen Leitner und Tuppinger (2004) weiterhin auf eine hohe Bedeutung, die dort ebenso der Bereitschaft zum Austausch informeller Kommunikation über Informations- und Kommunikationstechnologien zukommt.

Schließlich werden solche wesentlichen Kompetenzen des hybriden Teammitglieds auch in den Ergebnissen einer Studie des Instituts für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft gestützt. In dieser werden fünf zentrale Fähigkeiten der Mitglieder hybrider Teams im Selbstmanagement, der Selbstmotivation, der Kollaboration, der Virtuellen Kommunikationsfähigkeit sowie der Digitalen Kompetenz identifiziert.

**[Resilienzfähigkeit].** Bedeutsam ist hierbei ein Verständnis darüber, dass die benannten Kompetenzen nicht losgelöst voneinander zu betrachten sind, sondern im Zuge der Notwendigkeit zum Umgang mit den stetigen Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt in einen Rahmen eingebettet sind, der durch die eigene Resilienzfähigkeit abgebildet wird. Diesbezüglich lassen sich nach dem folgenden Modell Elemente auf unterschiedlichen Ebenen bestimmen, die in ihrem Zusammenspiel zu einer hohen Widerstandsfähigkeit beitragen:



Abbildung 12: Ebenen der Resilienzfähigkeit,  
Eigene Darstellung in Anlehnung an Seitter & Bott, 2017; Greve et al., 2016

Auf der Ebene des Mindsets, bzw. der Grundhaltungen, sind dort zunächst Positives Denken und Lösungsorientierung bedeutsam (Greve et al., 2016). Diese zeichnen sich dadurch aus, dass ein klares Bild über die eigene Zukunft gegeben ist, an welchem sich die Bestimmung positiver und messbarer Ziele ausrichtet.

Auf der darüber liegenden Ebene der Fähigkeiten werden im Weiteren wesentliche Elemente durch eine hohe Ambiguitätstoleranz, die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Beziehungskompetenz und das Verfügen über Stressbewältigungsstrategien abgebildet (Seitter & Bott, 2017).

Diese bestimmenden Grundhaltungen und Fähigkeiten sind schließlich in einen Rahmen weiterer bedeutsamer Merkmale eingebettet, die sich in einem achtsamen Umgang mit sich selbst und der eigenen Wertschätzung kennzeichnen (ebenda).

Eine Bedeutung liegt hierbei in den Parallelen, die in den bestimmenden Merkmalen einer hohen Resilienzfähigkeit zu den zuvor betrachteten wesentlichen Kompetenzen des hybriden Teammitglieds sichtbar werden.

## 4.2 Was Führungskräfte können sollten

Neben solchen Kompetenzen, die sich als spezifische Anforderung an die Mitglieder hybrider Teams ergeben, erfordert diese Form der Zusammenarbeit auch spezielle Fähigkeiten aufseiten der Führungskraft. In dem nachfolgenden Modell werden dazu mit den **7 Ds der hybriden Führung** wesentliche Kompetenzen in der Dynamisierungsfähigkeit, Dialogfähigkeit, Digitalkompetenz, Disziplin, Diversitätssensibilität, Distanzüberbrückung und Delegationsfähigkeit bestimmt. Im Folgenden soll dabei für jede dieser Kompetenzen eine detaillierte Beschreibung vorgenommen werden, um daraus im sich anschließenden Kapitel konkrete Aufgaben abzuleiten, die sich in Verbindung mit der jeweiligen Kompetenz für das Management hybrider Teams ergeben.



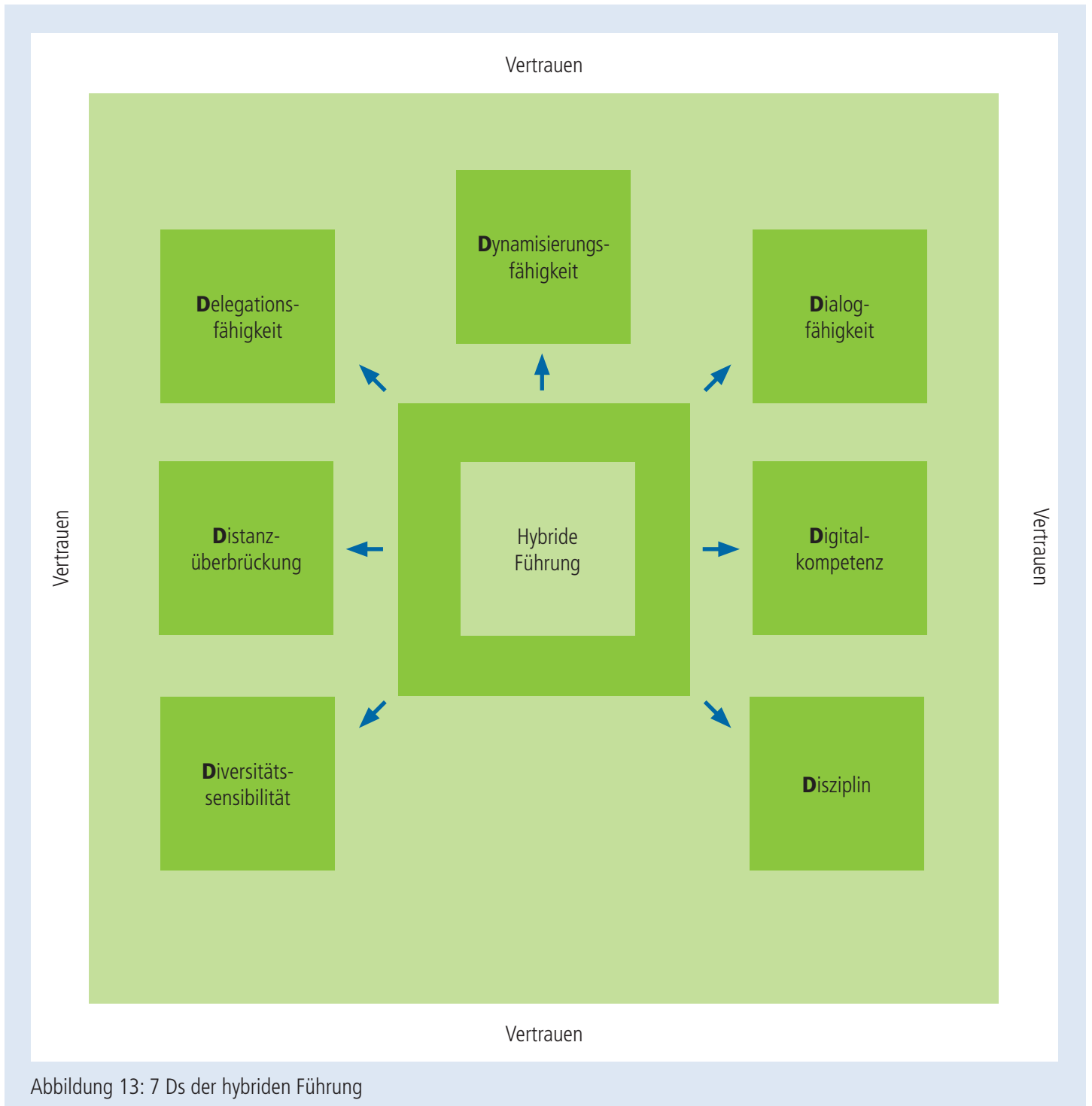


Abbildung 13: 7 Ds der hybriden Führung

## Diversitätssensibilität

Das Element der Diversitätssensibilität impliziert eine Haltung der Führungskraft, in der sie jeden als gleich wichtig betrachtet und auf diese Weise Respekt und Wertschätzung für die unterschiedlichen Stärken und individuellen Persönlichkeiten der einzelnen Mitarbeitenden zum Ausdruck bringt. Diesbezüglich erfordert es von der Führungskraft, Offenheit für andere Perspektiven zu

zeigen und ein Bewusstsein für die eigene kulturelle Prägung und die eigenen Stärken und Schwächen zu entwickeln. Schließlich gilt es, diese eigenen Sichtweisen und (unbewussten) Vorurteile ebenso kritisch zu hinterfragen und dabei auch andere zur kritischen Reflexion zu ermutigen. So zeichnet sich die Diversitätssensibilität einer Führungskraft grundlegend dadurch aus, dass sie eine Wahrnehmung für die „Farbenvielfalt“ besitzt.

## Distanzüberbrückung

In der Zusammenarbeit hybrider Teams, die aus Mitgliedern, die am gleichen Ort zusammenarbeiten sowie aus Mitgliedern, die aus der Ferne arbeiten, zusammengesetzt sind, kommt der **Präsenz** der Führungskraft zur Überbrückung der sich daraus ergebenden räumlichen Distanz eine wesentliche Bedeutung zu. Für die Führungskraft ist dies hierbei mit der Aufgabe verknüpft, eine eigene Identität sichtbar zu machen und diese ebenso aktiv zu gestalten, um sowohl online als auch offline wahrgenommen zu werden. Vor diesem Hintergrund lassen sich nach Hildebrandt und Kollegen (2013) schließlich die drei Formen der Sozialen Präsenz (Social Presence), der Kognitiven Präsenz (Cognitive Presence) und der Führungspräsenz (Leadership Presence) unterscheiden. Dabei geht es bei der Sozialen Präsenz zunächst um das „Fühlen, bzw. „Mitfühlen“, welches in der virtuellen Interaktion im Wesentlichen durch affektive Reaktionen, wie beispielsweise Emotionen oder Humor, Bindende Reaktionen sowie Bezugnehmende Reaktionen durch beispielsweise ein direktes Zitieren Ausdruck finden kann. Demgegenüber ist Kognitive Präsenz auf das „Verstehen“ bezogen und beschreibt dahingehend das menschliche Vermögen, Bedeutungen und Wissen aus einem Prozess der Reflexion und Kommunikation in einem virtuellen Rahmen zu ziehen. Führungspräsenz führt schließlich die soziale und kognitive Präsenz zusammen und sorgt sowohl im Analogen als auch im Virtuellen für ein Gefühl der Orientierung, indem sie proaktiv dafür Sorge trägt, dass die technischen und kulturellen Rahmenbedingungen für eine Interaktion der Gruppe gegeben sind. (Lippold, 2021)

**[Empathie].** Diesbezüglich ist als wesentliches Element der Fähigkeit zur Distanzüberbrückung ebenso die Empathiefähigkeit hervorzuheben, deren Rolle und Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Belegschaft und die Zusammenarbeit ausführlich in der Studie „Work Reworked“ von Microsoft, KRC Research und der Boston Consulting Group untersucht wurden (Hartwich, 2021).

Unter Empathie wird dabei die Fähigkeit verstanden, sich in andere Menschen hineinversetzen und empfinden zu können, welche umso mehr notwendig ist, um die neuen Realitäten, mit welchen die Mitarbeitenden in der hybriden Zusammenarbeit konfrontiert sind, zu verstehen und sie bei individuellen Herausforderungen unterstützen zu können. Vor diesem Hintergrund ist das empathische Verhalten einer Führungskraft ebenso dadurch gekennzeichnet, dass sie sich Zeit für die Mitarbeitenden nimmt und ihnen aktiv zuhört und Fragen stellt. (ebenda)

Als positive Wirkungen eines solchen empathischen Führungsverhaltens ergeben sich dieser Studie zufolge eine erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeitenden, in gleicher Weise wie durch Empathievermögen ein Beitrag zu einem offeneren und proaktiveren Handeln der Belegschaft geleistet wird. So wird durch ein empathisches Führungsverhalten außerdem Effizienz gefördert. (ebenda)

Daraus lässt sich im Weiteren ein Bezug zu einer wesentlichen Kompetenz in der individuellen Berücksichtigung (**Individual Consideration**) der Mitarbeitenden herstellen, die sich als besondere Anforderung aus dem verminderten persönlichen Kontakt ergibt, um auf diese Weise den Mitarbeitenden auch weiterhin ein Gefühl der Wertschätzung zu vermitteln (Bernardy et al., 2021).

**[Ziele setzen].** Schließlich ist im Zusammenhang mit einer verminderten Kontrollmöglichkeit als Folge der räumlichen Distanz auch auf die Bedeutung hinzuweisen, die dort der Fähigkeit der Führungskraft zukommt, die Mitglieder ihres Teams auf ein gemeinsames Ziel hin zu orientieren. Um erfolgreich mit Zielen führen zu können, bedarf es hierbei eines niedrigen Kontrollbedürfnisses der Führungskraft sowie einer Gelassenheit im Umgang mit verschiedenen Wegen, die von ihren Mitarbeitenden zur Erreichung des jeweiligen Ziels gewählt werden. Diesbezüglich ist es wichtig, den Mitarbeitenden diese Ziele zuvor plausibel zu vermitteln und dafür im Prozess der Zielsetzung auf klare und präzise Formulierungen zu achten, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter ihre Ziele auch kennen und sie verinnerlichen können. Eine Kompetenz in der zielorientierten Führung zeichnet sich ebenso dadurch aus, dass die Bestimmung der Ziele auf den aktiven Einsatz des hierfür notwendigen Sach-, Methoden- und Wertwissens gestützt ist. Dies ist nicht zuletzt deshalb entscheidend, insofern die Leistung des Teams in hohem Maße von der Qualität des Zielsetzungsprozesses bestimmt wird. Um Ziele erfolgreich bei den Mitarbeitenden zu verankern, bildet schließlich die Ausrichtung des eigenen Wirkens als Führungskraft auf klar beschriebene Ziele und Resultate anstelle einer Ausrichtung auf spontane Aktionen ein weiteres bedeutsames Element ab. Gleichzeitig gilt es bei der Notwendigkeit für eine Korrektur der Ziele, diesen Prozess als Führungskraft zu steuern und darüber Transparenz zu schaffen. (Mair, 2015)

Wird zielorientierte Führung richtig umgesetzt, ermöglicht sie den Teammitgliedern eine große Autonomie in der Gestaltung der Aufgabenbearbeitung und führt so wiederum zu positiven Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit.

## Dialogfähigkeit

Dialogfähigkeit als weiteres wichtiges Element in der Führung hybrider Teams ist durch den kontaktfähigen, vertrauenswürdigen und offenen Umgang mit den Vorschlägen und Beschwerden der Mitarbeitenden gekennzeichnet. Dabei wird sie gleichzeitig in dem Vermögen zur überzeugenden Kommunikation der eigenen Ansichten, Werthaltungen und Normen sichtbar, ebenso wie in der klaren Begründung notwendiger Arbeits- und Handlungsschritte. Schließlich steht Dialogfähigkeit ebenso für die Befähigung, Sympathie und Anerkennung im Dialog mit anderen zu gewinnen. Dies basiert auf einer Grundhaltung, die von einer „Gewinner-Gewinner-Einstellung“ und „Hilfe-Orientierung“ gegenüber dem Dialogpartner geprägt ist. (Mair, 2015)

**[Kommunikationsfähigkeit].** In enger Verbindung mit der Dialogfähigkeit soll als weiteres wesentliches Element Bezug auf die Kommunikationsfähigkeit genommen werden. Diese steht für das Vermögen einer Person, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren und zeigt sich darin, dass man anderen wohlwollend und offen gegenübertritt und eine wertschätzende Haltung gegenüber seinen Gesprächspartnern einnimmt. Dabei schließt es ebenso mit ein, auf sein Gegenüber einzugehen und aktiv zuzuhören, in gleicher Weise wie es bedeutet, auf mögliche Einwände sachlich und frustrationstolerant zu reagieren. Schließlich wird Kommunikationsfähigkeit auch dadurch zum Ausdruck gebracht, andere durch eine starke Identifikation mit den eigenen Argumenten überzeugen zu können sowie durch eine verständliche und zielgruppengerechte Ausdrucksweise. (ebenda)

## Digitalkompetenz

Nach dem „Europäischen Rahmenplan zu digitalen Kompetenzen von Bürgerinnen und Bürgern“ (BigComp) lässt sich Digitalkompetenz als weitere zentrale Anforderung des Managements von hybriden Teams in die fünf Themenfelder Informations- und Datenkompetenz, Kommunikation und Kooperation, Entwicklung/Erstellung von digitalen Inhalten, Sicherheit und Datenschutz sowie Problemlösungen unterteilen (Europäische Kommission, 2020).

In einem entsprechenden Kompetenzrahmen der Kultusministerkonferenz, welcher sich an dieser Differenzierung orientiert, werden diesbezüglich zu jedem der Bereiche noch einmal verschiedene Unterthemen identifiziert und dazu konkrete Verhaltensanker herausgestellt. So beinhaltet Digitalkompetenz bezogen auf das Themenfeld der Informations- und Datenkompetenz dort beispielsweise die Identifikation und Zusammenführung relevanter Quellen. Im Bereich der Kommunikation und Kooperation geht es unter dem Aspekt des „Zusammenarbeitens“ weiterhin darum, dass digitale Werkzeuge bei der gemeinsamen Erarbeitung von Dokumenten genutzt werden. (KMK, 2017)

## Disziplin

Disziplin kennzeichnet das freiwillige und selbstbestimmte Handeln der Führungskraft in Entsprechung zu einmal akzeptierten und persönlich angeeigneten Werten und Normen. Eine solche Fähigkeit der Führungskraft schließt dabei mit ein, dass sie fachlich-methodisch gewonnenen Einsichten auch bei der Aussicht auf unangenehme persönliche Konsequenzen folgt und sie ebenso Sorge für die Ausbildung verbindlicher Werthaltungen im Unternehmen oder der Arbeitsgruppe trägt. Schließlich drückt sich Disziplin auch durch eine Mithilfe dabei aus, dass einmal erarbeitete Werthaltungen und Normen auch von den anderen Beteiligten praktisch umgesetzt werden. (Mair, 2015)

Bezogen auf das Wissensmanagement in hybriden Teams lässt sich hierbei ein konkretes Beispiel in der Disziplin zur Dokumentation von Informationen betrachten, um damit einer Ungleichverteilung von Informationen vorzubeugen. Daraus wird gleichzeitig die spezifische Vorbildfunktion und der bedeutsame Einfluss (**Idealized Influence**) sichtbar, welcher der Führungskraft dabei zukommt, die für eine gelingende Zusammenarbeit in hybriden Teams wichtigen Verhaltensweisen vorzuleben. (Bernardy et al., 2021)

## Dynamisierungsfähigkeit

Durch eine zunehmende Komplexität der Beziehungsnetzwerke in Unternehmen, kommt der Fähigkeit, andere für sich und die eigenen Ideen zu begeistern eine immer größere Bedeutung zu (Liebermeister, 2021).

Eine solche Bedeutung der Dynamisierungsfähigkeit spiegelt hierbei auch die von North und Maier (2018, S. 10) für das strategische Wissensmanagement benannte wichtige Aufgabe in der Ermutigung zu „Erneuerung, agilem Lernen und Reflexion“ wider, um auf diese Weise nicht zuletzt auch eine Weiterentwicklung des Teams zu unterstützen.

Im Weiteren lässt sich Dynamisierungsfähigkeit ebenso in Zusammenhang mit einer von Liebermeister (2019) erachteten wesentlichen Funktion der Führungskraft in einer Rolle als **Innovator** betrachten. Im Zuge der stetigen Veränderungen durch die digitale Transformation zeichnet sich eine bedeutsame Fähigkeit der Führungskraft dadurch aus, ihr Denken und Handeln einem solchen Rhythmus anzupassen und dabei auch die eigenen Gedanken konsequent in Frage zu stellen, um so neuen Ideen und Gedanken Raum geben zu können. Bei alldem bedarf es als Voraussetzung einer solchen Dynamisierungsfähigkeit schließlich eines gewissen Mutes sowie auch Neugier, um einer Anforderung, wie sie von Liebermeister (2019) im nebenstehenden Zitat formuliert wird, erfolgreich zu begegnen.

## Delegationsfähigkeit

Das Element der Delegationsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, Aufgaben sinnvoll zu verteilen. Dabei ist es das Ziel, mit der Übertragung eines Teils der persönlichen Verantwortung auf die Mitarbeitenden zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit beizutragen, indem Letztere auf diese Weise zur Selbstständigkeit ermutigt und angeregt werden. Diesbezüglich ist eine effektive Delegation von Führungsaufgaben mit der Anforderung an die Führungskraft verbunden, die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeitenden differenziert einschätzen zu können, was es ihr wiederum ermöglicht, die richtige Person für die richtige Aufgabe zu finden. (Mair, 2015)

Gleichzeitig ist eine vertrauensgeprägte Grundhaltung bedeutsam, um als Führungskraft die Mitarbeitenden ohne Misstrauen in Verantwortung einzubinden und sie an Entscheidungen zu beteiligen (ebenda).

Dies steht in Verbindung mit einer hohen Vertrauensfähigkeit in das Vermögen der Teammitglieder, Aufgaben auch in eigenständiger Verantwortung bewältigen zu können, welche sich als

„Seien Sie [...] mehr innovativ als traditionell, mehr revolutionär als evolutionär, mehr radikal als moderat und vor allem mehr disruptiv als optimierend.“

Liebermeister, 2019

Notwendigkeit aus der eingeschränkten Kontrollmöglichkeit in der virtuellen Zusammenarbeit ergibt (Bernardy et al., 2021).

Um die Delegation von Führungsaufgaben möglich zu machen, zeichnet sich eine wichtige Aufgabe der Führungskraft nicht zuletzt auch dadurch aus, dass sie die Mitarbeitenden kontinuierlich und verständlich unterweist (Mair, 2015).

Ausgehend von einer solchen Betrachtung wesentlicher Fähigkeiten der hybriden Führungskraft, ist es abschließend bedeutsam, auf den Rahmen eines tiefen gegenseitigen Vertrauens aufmerksam zu machen, in welchen diese eingebettet sind und welches zugleich den Kern des hybriden Teams bildet. Hermann und Kollegen (2012) zufolge ist die vertrauensgeprägte Grundhaltung der Führungskraft hierbei durch die Annahme gekennzeichnet, „dass [die] Mitarbeiter/innen leistungswillig sind, dass sie das gemeinsame Ziel realisieren wollen und sich dafür engagieren und dass sie [die Führungskraft] bei Abweichungen oder Schwierigkeiten informieren, so dass [diese] intervenieren oder nachsteuern [kann].“ (Hermann et al., 2012, S. 40).

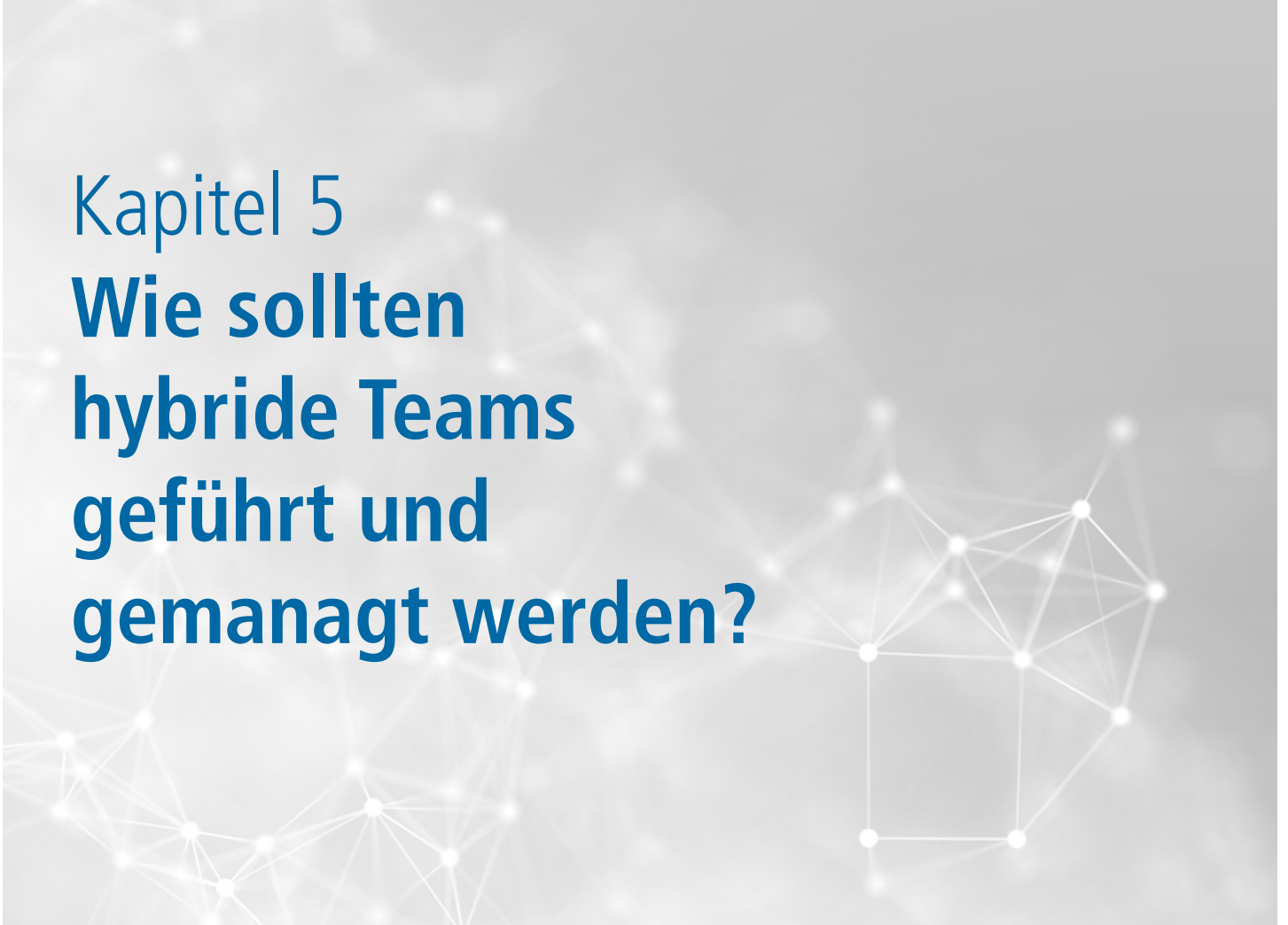
Bei alldem werden die zuvor betrachteten wesentlichen Kompetenzen nicht zuletzt von Ergebnissen einer Befragung des Instituts für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft gestützt. Übereinstimmend zum Modell der 7 Ds der hybriden Führung, werden dort neben der Kommunikationsfähigkeit das Setzen von Zielen, Empathie, das Vermitteln einer Vision sowie das Management von Strukturen, Prozessen und Projekten als fünf zentrale Kompetenzen hervorgehoben.



© PantherMedia / michaeljung

# Kapitel 5

## Wie sollten hybride Teams geführt und gemanagt werden?



Nachdem im vorherigen Kapitel anhand der 7 Ds der hybriden Führung ein genauerer Einblick in wesentliche Kompetenzen der hybriden Führungskraft gegeben wurde, liegt das Ziel des folgenden Kapitels darin, für jede dieser Kompetenzen eine Verknüpfung zu konkreten Aufgaben für das Führungshandeln und Management hybrider Teams herzustellen.

## Diversitätssensibilität

Im Zusammenhang mit der Diversitätssensibilität der Führungskraft ist eine zentrale Aufgabe durch den bewussten Umgang mit sprachlichen und kulturellen Unterschieden gekennzeichnet. Ausgehend von einer Sensibilität für Effekte, die aus unterschiedlichen Haltungen zu Macht und Hierarchie, Kollektivismus und Individualismus, Unsicherheitsvermeidung und Risikobereitschaft, Abhängigkeit von Kontextinformationen und unterschiedlichen Vorstellungen resultieren können, impliziert dies die Auswahl von Medien, die unterschiedliche Bedürfnisse der verschiedenen kulturellen Prägungen an die Kommunikation berücksichtigen und die Teilnahme aller Teammitglieder an der Kommunikation ermöglichen. Dabei gilt es ebenso durch einen flexibel eingesetzten Medienmix Transparenz über die unterschiedlichen kulturellen Kontexte herzustellen. Auf diese Weise ist es bedeutsam, als Führungskraft auch über Distanz ein Verständnis über die lokalen Strukturen sichtbar zu machen, in welchen die Teammitglieder agieren und beurteilt werden, und aktiv zu zeigen, dass man sich die spezifische Situation der einzelnen Teammitglieder deutlich bewusst macht. Dabei gilt es in gleicher Weise, untereinander Nachvollziehbarkeit über die Sinnhaftigkeit der Eigenheiten im Handeln zu schaffen. Vor dem Hintergrund einer höheren Bedeutung, die in der mediengestützten Kommunikation auch den sprachlichen Kenntnissen zukommt, empfehlen Hermann und Kollegen (2012) zudem, dass öfter Möglichkeiten für einen synchronen und gesprochenen Austausch angeboten werden. (Hermann et al., 2012)

Darüber hinaus kommt der Diversitätssensibilität der Führungskraft schließlich auch eine besondere Bedeutung zu, wenn diese vor der Aufgabe steht, ein hybrides Team neu zu bilden und zusammenzusetzen.

## Delegationsfähigkeit

Im Zusammenhang mit der Delegationsfähigkeit der Führungskraft, kommt dieser eine bedeutende Aufgabe im **Empowerment** der Mitarbeitenden zu, um auf diese Weise für die notwendigen Rahmenbedingungen Sorge zu tragen, derer es bedarf, um Aufgaben gemeinsam mit einer hohen Vertrauensfähigkeit erfolgreich delegieren zu können. In einem solchen Verständnis ist Empowerment mit der „Weitergabe von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung durch Vorgesetzte an Mitarbeiter“ (Bartscher & Nissen,

Um die Mitglieder ihres Teams beim Blick über den Tellerrand hinaus zu unterstützen, kann die Führungskraft ihren Mitarbeitenden anbieten, für einen begrenzten Zeitraum in einem relevanten **Schnittstellen**-Bereich zu **schnuppern**, um ihnen damit ein Kennenlernen der Hintergründe, Herausforderungen und Perspektiven anderer Schnittstellen zu ermöglichen. Neben einer Förderung des gegenseitigen Verständnisses und einer Verbesserung der Zusammenarbeit der Schnittstellen, erlaubt es dabei in gleicher Weise, neue Stärken der Mitarbeitenden zu identifizieren.

2018) verknüpft und drückt „sich [...] in einer (weitgehend) selbstbestimmten Gestaltung des Arbeitsablaufs, dem Zugang zu gewünschten Informationen und intensiver (aufgabenbezogener) Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten“ (ebenda) aus.

Um von dieser Begriffsbestimmung ausgehend konkrete Möglichkeiten zur Steuerung eines Bedeutsamkeits-, Kompetenz-, Selbstbestimmungs- und Einflussenerlebens – als bedeutende Faktoren des Erlebens von psychologischem Empowerment – aufzuzeigen (Spreitzer, 2008), soll im Folgenden der Gedanke des **Opportunity Marketplaces** genauer betrachtet werden. Schrage und Kollegen (2020) bestimmen diese als digitale Plattformen oder virtuelle Orte, an welchen Organisationen ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung, Mentoring, Projektteilnahme und Networking anbieten. Den Mitarbeitenden ermöglicht es wiederum, daraus solche Chancen zu nutzen, die für sie die höchste Bedeutung besitzen.

Auf diese Weise sollen Opportunity Marketplaces zu der Möglichkeit beitragen, erfolgreiche Austauschprozesse zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden zu gestalten, indem sie in ihrem Kerngedanken schließlich auch von der Frage geprägt sind, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter dabei unterstützen können, bessere Investitionen in sich selbst zu tätigen und wie sie diese befähigen und dazu anregen können, Chancen zu bewerten, auszuwählen und zu nutzen (ebenda).

Um erfolgreich delegieren zu können, ist es bedeutsam, durch die Etablierung regelmäßiger und wechselseitiger **Feedbackprozesse** eine erhöhte Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden zu unterstützen. Dies kann beispielsweise in Form eines kurzen „Blitzlichtes“ vor einer Teamrunde geschehen, in welchem die Mitarbeitenden auf einem Teamboard unterschiedliche Kategorien, wie beispielsweise die Arbeitslast oder die Stimmung im Team bepunkten und anschließend über die Ergebnisse diskutieren. Neben der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden, die auf diese Weise gestärkt wird, kann durch ein regelmäßiges und insbesondere wechselseitiges Feedback ebenso ein wichtiger Betrag zur Förderung einer offenen und ehrlichen Kultur sowie zur Verbesserung des Klimas und der Zusammenarbeit geleistet werden.

## Dialogfähigkeit

Im Zusammenhang mit der Dialogfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft ist eine zentrale Aufgabe durch die Erarbeitung einer klaren Kommunikationsstrategie gekennzeichnet. Diesbezüglich gilt es zunächst, für alle Mitarbeitenden konkrete Erwartungen an die Erreichbarkeit festzusetzen, wobei Deligiannis (2020) unter diesem Aspekt auch auf die Bestimmung eindeutiger Arbeitszeiten verweist. Neben einem solchen Austausch über die Frage, wann Kommunikation stattfinden soll, richtet sich eine wesentliche Frage ebenso nach der Art und Weise, auf die Kommunikation erfolgen soll. In diesem Zusammenhang ist es bedeutsam, gemeinsame Regeln darüber aufzustellen, welche Medien grundsätzlich zur Kommunikation genutzt und für welchen spezifischen Zweck sie eingesetzt werden sollen. Daran schließen sich in gleicher Weise Überlegungen danach an, welche Mitarbeitende Zugang zu welchen Informationen benötigen und welche Mitarbeitende an welchen Meetings teilnehmen sollen. (Knight, 2020)

**[Media-Richness-Theorie].** Vor diesem Hintergrund soll bezüglich der Auswahl eines passenden Kommunikationsmediums auch Bezug auf die Media-Richness-Theorie genommen werden, nach welcher die Entscheidung für ein bestimmtes Medium durch die Komplexität der Aufgabe bestimmt wird. Diesbezüglich sind Aufgaben, zu deren Verständnis ein hohes Wissen und Kontext erforderlich ist, mit der Anforderung an ein Medium verbunden, welches Möglichkeiten für ein unmittelbares Feedback, ein breites Spektrum an Ausdrucksmöglichkeiten sowie einen hohen Personalisierungsgrad bietet. Gleichzeitig besteht für einen erfolgreichen Wissenstransfer die Notwendigkeit, das Medium an die jeweilige Situation, beziehungsweise Aufgabe anzupassen. (Leitner & Tupping, 2004)

Um als Grundlage einer effektiven und erfolgreichen Kommunikation im Team ebenso den Aufbau eines gegenseitigen Vertrauens zu unterstützen, betont Minder (2020) im Weiteren die Notwendigkeit, eine begrenzte Anzahl kritischer Treffen in Präsenz durchzuführen und verweist dort beispielsweise auf das erste Zusammenkommen nach der Neubildung eines Teams. Ausgehend davon sollte ein Zeitplan für die Durchführung regelmäßiger persönlicher Treffen entwickelt werden, um dort den Arbeitsfortschritt, die Ziele und Prozesse im Team in einem direkten Austausch zu besprechen.

Sie macht außerdem auf die Bedeutung eines ständigen Feedbacks aufmerksam (ebenda). Der hohe Stellenwert einer gegenseitigen Rückmeldung – auch über interne Prozesse und Gruppenkohäsion – wird dabei auch in Ergebnissen einer Untersuchung von Geister, Konradt und Hertel (2006) sichtbar (Kunze et al., 2021).

## Zusammenhang zwischen der Komplexität der Aufgabe und dem Medium des Wissenstransfers

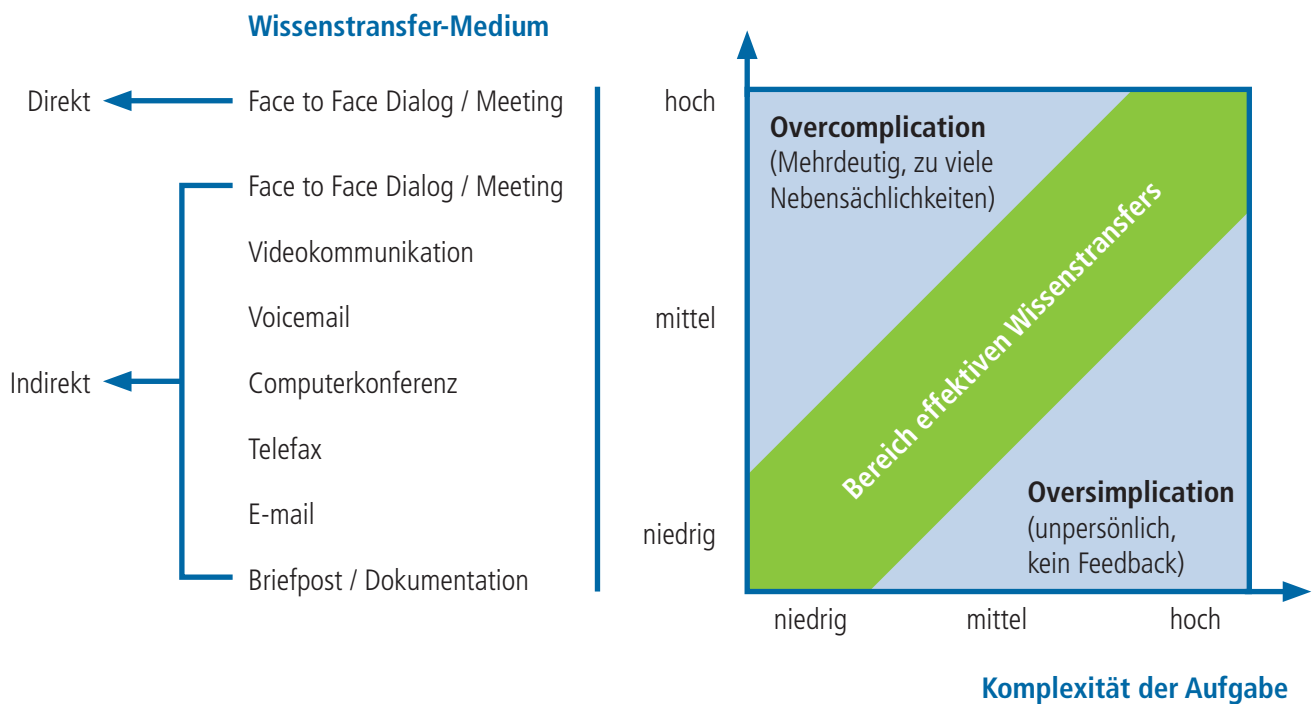


Abbildung 14: Zusammenhang von Komplexität der Aufgabe und Wissenstransfer-Medium, Eigene Darstellung in Anlehnung an Leitner & Tuppinger, 2004, S. 250

**[Kommunikation in virtuellen Meetings].** Im Rahmen der Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie soll im Folgenden ebenso ein besonderes Augenmerk auf der erfolgreichen Kommunikation in virtuellen Meetings liegen.

Diesbezüglich kann beispielsweise durch die **Nutzung eines gemeinsamen Bildschirms** von Personen, die sich im selben Raum befinden, dazu beigetragen werden, dass eine bessere Wahrnehmung der informellen Kommunikation ermöglicht wird. Darüber hinaus ist der **Verzicht auf eine Chat Box** hilfreich dafür, um zu vermeiden, dass sich dort eine Parallelkommunikation zwischen einzelnen Teilnehmern entwickelt und auf diese Weise zwei unterschiedliche Eindrücke desselben Meetings entstehen. In gleicher Weise ist es wichtig, einer persönlichen **Zeit für Neuankömmlinge und Selbstständige** Priorität einzuräumen, um auf diese Weise zu ermöglichen, dass deren Arbeit für Vorgesetzte und

andere Teammitglieder sichtbar gemacht wird. Nicht zuletzt ist es von zentraler Bedeutung, persönliche **Zeit für Vernetzung und den Beziehungsaufbau**, losgelöst von geschäftlichen Themen, zu berücksichtigen. Den Hintergrund dafür bildet eine wesentliche Bedeutung, die durch informelle Interaktion geschaffene soziale Beziehungen dafür einnehmen, um eine Stimme an der Arbeit zu erlangen. Abschließend sollte ein bedeutendes Augenmerk auf der Gestaltung von klaren **Regeln für einen Redewechsel** zwischen den Teilnehmenden liegen. Auf diese Weise soll es dazu beitragen, Chaos zu reduzieren und gleichzeitig ein Gefühl der Einbindung zu fördern. (West, 2021)



Um den formellen Informationsfluss sicherzustellen und gleichzeitig die Vernetzung und den persönlichen Austausch zu fördern, ist es bedeutsam, mit der Etablierung regelmäßiger, fester Tage, an welchen das gesamte Team im Büro zusammenkommt, einen wichtigen Anker zu schaffen.

Ergänzend dazu, gilt es zudem, Termine für regelmäßige virtuelle Teamrunden zu bestimmen, die dem wichtigen Austausch zwischen dem Team und der Führungskraft sowie einem Überblick über den Status quo der aktuellen Aufgaben und Projekte dienen.

## Digitalkompetenz

In Verknüpfung mit der Digitalkompetenz der Führungskraft liegt eine bedeutsame Aufgabe insbesondere darin, dafür Sorge zu tragen, „die Prozesse des hybriden Teams auch IT-seitig abzubilden“ (Görner, 2021). Hierbei ist es unerlässlich, mit der Etablierung eines digitalen Kollaborationstools, wie beispielsweise dem Planner in Microsoft Teams, die notwendige Struktur und Transparenz für die räumlich und zeitlich flexible Zusammenarbeit in verteilten Arbeitsorganisationen zu schaffen (ebenda).

Dabei erlaubt es eine entsprechende Digitalkompetenz der Führungskraft ebenso Möglichkeiten zu nutzen, die eine solche Software für eine gezielte Ansprache unterschiedlicher Charaktere im Team bietet (ebenda).

Eine solche zentrale Aufgabe in dem Aufbau einer informationstechnologischen Infrastruktur wird im Weiteren auch von Minder (2020) gestützt. Sie verweist diesbezüglich auf die wesentliche Bedeutung, die eine gute technische Infrastruktur neben der zuvor betrachteten Herstellung von Transparenz in gleicher Weise als Schlüsselement für den Aufbau von Wissenskompetenz einnimmt. Sie stellt ebenso bedeutsame Möglichkeiten heraus, die diese für den stringenten Austausch und die Vernetzung der geografisch verteilten Teammitglieder sowie die Festsetzung von Normen und Mustern bietet.

Eine zentrale Herausforderung und zugleich Kompetenz der Führungskraft ist hierbei dadurch gekennzeichnet, unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren, wie beispielsweise der Größe des Teams, ein für ihr Team am besten funktionierendes System auszuwählen, indem es auch von den Teammitgliedern erfolgreich übernommen und verstanden werden kann (ebenda).

**„Um gemeinsam mit ihrem Team weitere Erfahrungen im Umgang mit den neuen digitalen Möglichkeiten zu sammeln und in gleicher Weise die Möglichkeit zur Entdeckung und Erprobung neuer Tools zu nutzen, kann die Führungskraft einen digitalen Learning Day veranstalten. Indem dieser – beispielsweise durch den Beginn mit einem gemeinsamen Bingo-Spiel – in einen entsprechenden Rahmen eingebettet wird, ist es ebenso möglich, mit der Gestaltung eines solchen Learning Days zu einer Stärkung des Identitätsgefühls und Zusammenhalts beizutragen.“**

## Disziplin

Eine wichtige Basis für den Aufbau von Vertrauen und Verbundenheit im Team wird schließlich auch durch ein gemeinsames Verständnis über den Sinn und das Ziel der Zusammenarbeit gebildet, nach welchem das Handeln ausgerichtet ist.

Hierbei ist auch auf die spezifische Vorbildfunktion und den bedeutsamen Einfluss zu verweisen (**Idealized Influence**), welcher der Führungskraft dabei zukommt, die für eine gelingende Zusammenarbeit in hybriden Teams wichtigen Verhaltensweisen vorzuleben (Bernardy et al., 2021).

**[Rahmenbedingungen]**. Auf diese Weise gilt es auch Orientierung durch die Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen zu schaffen. Um Verlässlichkeit zu sichern, gegenseitiges Vertrauen zu stärken und damit den Aufbau von Arbeitsbeziehungen, die sich auch in schwierigen und stressigen Zeiten als tragfähig erweisen, zu ermöglichen, sind Hermann und Kollegen (2012) zufolge für die Gestaltung positiver Rahmenbedingungen Vereinbarungen in den folgenden Bereichen bedeutsam:

Hierzu sind an erster Stelle **Vereinbarungen zur Erreichbarkeit und Verlässlichkeit** zu benennen. Dies beinhaltet beispielsweise, dass Kernzeiten gemeinsamer Anwesenheit am Schreibtisch/PC definiert werden, da trotz der Möglichkeit zur asynchronen Bearbeitung vieler Dinge immer wieder auch die Notwendigkeit für einen direkten gegenseitigen Austausch besteht. Dafür ist eine Verlässlichkeit in der gegenseitigen Erreichbarkeit bedeutsam. Darüber hinaus schließen entsprechende Vereinbarungen ebenso Verabredungen zu verbindlicher „Abmeldung“ ein, die insbesondere auch den Umgang mit Kurzabwesenheiten berücksichtigen. Um Verlässlichkeit auch für eine erfolgreiche asynchrone Kommunikation sicherzustellen, gilt es in den Vereinbarungen ebenso klare Regeln bezüglich der Hol- und Bringschuld bei Informationen zu treffen. Nicht zuletzt sollten auch Strategien, die einer Belastung durch einen Überfluss an Informationen entgegenwirken, in entsprechende Vereinbarungen integriert werden.

Neben Vereinbarungen zur Erreichbarkeit und Verlässlichkeit sind klare **Vereinbarungen zur Dokumenterstellung, Dateiablage und Kalendernutzung** wichtig. Insofern entsprechende Strukturen nicht bereits im Unternehmen gegeben sind, stellt der Entwurf und die Einrichtung von Ordnerstrukturen und Benamungsregeln an dieser Stelle eine wichtige Aufgabe dar, um auf diese Weise einheitliche Vorgaben für die Nutzung einer gemeinsamen Dateiablage sicherzustellen. Darüber hinaus beinhaltet es bei der Arbeit an einem gemeinsamen Dokument, Regeln zum Umgang mit verschiedenen Versionen zu bestimmen.

Nicht zuletzt sind unter diesem Aspekt ebenso Vereinbarungen zum Umgang mit Transparenz und Privatsphäre beispielsweise in Bezug auf Kalendereinträge wichtig.

Im Weiteren gilt es, klare Vereinbarungen zum **Umgang mit Teamgrenzen** und der Umgebung des Teams zu treffen. In diesem Zusammenhang erfordert es beispielsweise eine Auseinandersetzung mit der Frage, welche Kriterien die Zugehörigkeit von Personen zum Kernteam oder ggf. einem erweiterten Team bestimmen sollen. Ebenso muss im Rahmen entsprechender Verabredungen teamspezifisch geklärt werden, wie dort mit Informationen umgegangen werden soll und welche Transparenz es nach außen pflegen möchte. Eine besondere Herausforderung in der Abgrenzung gegenüber anderen Teams stellt es hierbei dar, wenn es einzelne Teammitglieder gibt, die nicht nur in einem, sondern dazu noch in einem weiteren oder sogar mehreren anderen Teams arbeiten.

Abschließend beinhaltet die Gestaltung positiver Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit **Vereinbarungen zum gegenseitigen Umgang** miteinander. Dies betrifft Verabredungen, die sich auf allgemeine Abläufe und den grundsätzlichen Umgang miteinander in Form von Teamregeln beziehen. Ein wichtiges Augenmerk liegt hier auch auf der Berücksichtigung einer Regel zur regelmäßigen Reflexion der Kooperationsweise im Team, der in virtuellen Teams eine besondere Bedeutung zukommt. Weiterhin betreffen wesentliche Regeln in diesem Bereich den Umgang und das Management von Konflikten.

Um Transparenz über Tätigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten herzustellen und ein Verständnis für Erreichbarkeiten und den Status quo aktueller Aufgaben und Projekte zu erhalten, kann bei der Nutzung von beispielsweise Microsoft Teams ein **Kanban-Board** angelegt werden. Über Sticker in verschiedenen Farben, können die einzelnen Teammitglieder dort bezogen auf die unterschiedlichen Aufgaben relevante Informationen für das Team teilen.

## Dynamisierungsfähigkeit

Im Zusammenhang mit der Dynamisierungsfähigkeit der Führungskraft kann als wesentliche Aufgabe für das Management hybrider Teams die Ermutigung zu „Erneuerung, agilem Lernen und Reflexion“ (North & Maier, 2018, S. 10) betrachtet werden. Diesbezüglich ist ein wichtiges Instrument zunächst durch die Gestaltung lernförderlicher Arbeitsbedingungen gegeben, welches im später folgenden Exkurs zum Wissensmanagement in hybriden Teams noch genauer beleuchtet werden soll.

**[Teamreflexion].** Nachdem mit der zuvor betrachteten Aufgabe auf die Bedeutung hingewiesen wird, welche neben der Ermutigung zu agilem Lernen ebenso der Reflexion zukommt, soll dafür im Folgenden mit dem **TeamCheck** ein konkretes Instrument betrachtet werden. Reflexionsprozesse sind bedeutsam, da sie die Entwicklung geteilter mentaler Modelle unterstützen, deren Stellenwert für eine erfolgreiche Teamzusammenarbeit im vorherigen Kapitel ausführlich dargestellt wurde. Diesbezüglich bietet der von Bernardy und Kollegen (2021) entwickelte TeamCheck dem Team eine Möglichkeit, um die aktuelle Ausprägung der geteilten mentalen Modelle zu analysieren sowie die Möglichkeit zur Untersuchung von emergenten Zuständen und verhaltensorientierten Teamprozessen.

Um in der Reflexion ein gezieltes Augenmerk auf die Kommunikationsprozesse im Team zu legen, kann ein bedeutsamer Ansatzpunkt zudem in einer bewussten Beobachtung des aktuellen „Communication Set ups“ betrachtet werden, welches anschließend in einem gemeinsamen Austausch reflektiert wird. Hierfür wird in einem „Meeting Framework“, welcher unterschiedliche Arten des Austauschs – beispielsweise des 1:1 Meetings oder des Team Meetings – berücksichtigt, über einen möglichen Zeitraum von zwei bis drei Wochen die Häufigkeit in den jeweiligen Bereichen stattfindender Meetings festgehalten. Das Ziel ist es, aus einer solchen bewussten Beobachtung Kernelemente für die Gestaltung einer effizienten Teamkommunikation und eines Umfeldes der Inklusivität zu identifizieren.

**[Entwicklung virtueller Teams].** Auf diese Weise unterstützen gemeinsame Reflexionsprozesse nicht nur eine gute Zusammenarbeit im Team, sondern nehmen ebenso einen hohen Stellenwert für die Entwicklung des Teams ein. Für eine detaillierte Betrachtung der spezifischen Herausforderungen und Aufgaben in der Entwicklung hybrider Teams, soll dabei im Folgenden als Ausgangspunkt das wohl bekannteste Modell zur Teamentwicklung des US-amerikanischen Psychologen Tuckman (1964) herangezogen werden, der von vier Phasen in der Entwicklung eines Teams ausgeht (Hofmann, 2021; Mortensen, 2015; Furst-Holloway et al., 2004; Warren, 2017; Corbitt et al., 2004):

Die erste Phase in dem Modell von Tuckman (1964) wird durch das *Forming* beschrieben. Sie ist durch das gegenseitige Kennenlernen der Teammitglieder und den Austausch von Informationen über sich selbst und die angehenden Aufgaben gekennzeichnet. Ebenso beinhaltet diese Phase den Aufbau eines gegenseitigen Vertrauens zwischen den Teammitgliedern sowie die Ermittlung der Gruppenziele und Erwartungen. Eine besondere Herausforderung für hybride Teams ist in dieser Phase darin gegeben, dass als Folge eingeschränkter Möglichkeiten für einen informellen arbeitsbezogenen und nicht arbeitsbezogenen Austausch die Entwicklung von Vertrauen erschwert wird. Weiterhin besteht durch einen unvollständigen Informationsaustausch ein Risiko zur Bildung falscher Stereotypen. Um dem entgegenzuwirken, kann eine mögliche Lösung darin betrachtet werden, als Führungskraft spezifische Zeiten für das Kennenlernen des Teams über eine gemeinsame digitale Plattform zu bestimmen. In gleicher Weise gilt es, eine klare Definition der Projektanforderungen sicherzustellen.

IN GLEICHER WEISE  
GILT ES ALS  
FÜHRUNGSKRAFT,  
EINE  
KLARE DEFINITION  
DER PROJEKT-  
ANFORDERUNGEN  
SICHERZUSTELLEN.

In der zweiten Phase des *Storming* werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede offengelegt und auch Konflikte nicht mehr unter der Oberfläche gehalten. Dabei geht es in dieser Phase darum, angemessene Rollen und Verantwortlichkeiten unter den Teammitgliedern zu bestimmen. Die besondere Herausforderung in virtuellen Teams liegt hierbei darin, dass der Rückgriff auf weniger reichhaltige Kommunikationskanäle die Entstehung von Missverständnissen begünstigt und auf diese Weise zur Verschärfung von Konflikten beitragen kann. Gleichzeitig können Konflikte in einer überwiegend über digitale Medien erfolgenden Kommunikation oft weniger deutlich sichtbar gemacht und erkannt werden. Diesbezüglich besteht eine Herausforderung auch durch die unterschiedlichen Arbeitskontexte der Teammitglieder.

Um solchen Herausforderungen zu begegnen, ist schließlich die Etablierung einer erfolgreichen Feedback-Kultur sowie die Bestimmung gemeinsamer Regeln für die Zusammenarbeit bedeutsam. Nachdem Sie dazu bereits zuvor einige Beispiele kennengelernt haben, bezieht sich ein konkretes Beispiel in diesem Kontext auf die Vereinbarung gemeinsamer Zeiten für Diskussionen in der Gruppe.

Der Fokus der darauffolgenden Phase des *Norming* liegt schließlich darauf, Wege für die Zusammenarbeit und das Teilen von Informationen zu vereinbaren. Gleichzeitig erfolgt die Einigung auf eine gemeinsame Teamstrategie und eine Weiterentwicklung der Beziehungen im Team. Als besondere Herausforderung virtueller Teams stellt sich in dieser Phase die Entwicklung von Normen hinsichtlich der Art und Weise der Kommunikation, der Geschwindigkeit sowie der Häufigkeit für eine Rückmeldung dar. Dafür lässt sich eine mögliche Lösung in der Erstellung eines schriftlichen Dokumentes mit einer Zusammenstellung aller Gruppennormen betrachten, welches durch die Führungskraft unterstützt wird.

Der Schwerpunkt der vierten Phase des *Performing* wird durch die Arbeit an dem gemeinsamen Projekt gebildet. Dabei leisten sich die Teammitglieder in der Fertigstellung des Projekts aktiv Hilfe und ermutigen sich gegenseitig. Eine besondere Herausforderung in virtuellen Teams stellt es hierbei dar, dort den Beitrag jedes einzelnen Teammitgliedes sichtbar zu machen, welchen dieses zur Erreichung des gemeinsamen Ziels leistet. Um solchen Herausforderungen zu begegnen, ist es bedeutsam, durch eine effektive Kommunikation den Fokus auf das gemeinsame Ziel sicherzustellen. Zu diesem Zweck können regelmäßige Status-Updates eingeplant werden, in welchen sich die Mitarbeitenden darüber austauschen, wie weit sie mit ihren jeweiligen Aufgaben in dem Projekt sind.

**[Decision Dynamics Assessment].** Ausgehend von einer solchen Betrachtung konkreter Herausforderungen in der Entwicklung hybrider Teams, soll dafür mit dem Decision Dynamics Assessment im Folgenden ein spezifisches Instrument in den Blick genommen werden.

Es handelt sich dabei um ein wertvolles Instrument zur Leistungsvorhersage sowie für die Mitarbeiterauswahl und -Entwicklung, indem diese Bewertung in der Lage ist, typisches Führungsverhalten der 20 % Top- und Bottom-Level-Performer zu unterscheiden. Das Decision Dynamics Assessment wurde ursprünglich von zwei Psychologen der Princeton- und Yale University entwickelt und stellt heute nach einem Prozess der kontinuierlichen Weiterentwicklung eines der weltweit am besten validierten und leistungsorientiertesten Tools dar. (Bugari & Gray, 2019)

Eine besondere Bedeutung, die diesem Tool dabei auch für die Teamentwicklung zukommt, erhält es schließlich durch die Möglichkeit, die individuellen Bewertungen der Mitglieder mit dem Profil des Teams sowie auch dem Benchmark-Report der 20 % Top-Performer zu vergleichen. Auf diese Weise unterstützt es, dass durch Einblicke in Fehlrichtungen Diskussionen zu den Entwicklungsmöglichkeiten des Teams angestoßen werden. Ausgehend von solchen Informationen erlaubt es dem Team, in einen Dialog über Verschiedenartigkeit, Gruppendynamiken, mögliche Spannungen, Stärken sowie Entwicklungsfelder des Teams zu treten. (ebenda)

Hierbei kann in der Analyse des Entwicklungspotenzials nicht zuletzt ein Schwerpunkt auf die Betrachtung der für die Zusammenarbeit in hybriden Teams wichtigen Kompetenzen Empathie, Ambiguitätstoleranz und Kollaboration gelegt werden. Indem diese Kompetenzen auf individueller Ebene bewusst gefördert und als Kriterium bei der Auswahl neuer Mitarbeiter berücksichtigt werden, wird damit wiederum ein positiver Beitrag zur Entwicklung und effektiven Zusammenarbeit des gesamten Teams geleistet.

Um durch das Teilen von neuen Ideen, Problemen und Erfolgen und das Feiern gemeinsamer Erfolge den Lernprozess und die Entwicklung des Teams gezielt zu unterstützen, kann eine Teamtafel eingerichtet werden, die von den Mitgliedern des Teams sowie auch der Führungskraft selbst mit Bildern, Geschichten, Ideen und Erfahrungen gefüllt wird und als fest integrierter Bestandteil in Teamrunden einen Anstoß zum Austausch über die gesammelten Themen gibt.

## Distanzüberbrückung

Der Aufbau von Vertrauen und Zusammenhalt im Team stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor virtueller Teamarbeit dar, da diese auch zu einer höheren Bereitschaft führen, Wissen miteinander zu teilen und eine effektivere Kommunikation bedingen (Bernardy et al., 2021). Um die Entwicklung von Vertrauen bei den Mitarbeitenden zu fördern, ist es hierbei wichtig, ihnen als Führungskraft Unterstützung anzubieten und sich in einem aufrichtigen Interesse nach ihren individuellen Umständen und auch möglichen Sorgen zu erkundigen (Knight, 2020). Auf diese Weise gilt es, den Mitarbeitenden ein Gefühl zu vermitteln, dass man sich dafür einsetzt, eine für jedes Teammitglied annehmbare Situation zu schaffen (ebenda). So kann an dieser Stelle ebenso ein Bezug zum Element der Individuellen Berücksichtigung (Idealized Influence) des Modells der Transformationalen Führung hergestellt werden. Nicht zuletzt wird Vertrauen auch durch Fairness in der Leistungsbeurteilung von lokalen Teammitgliedern und Remote-Teammitgliedern und im Umgang mit deren unterschiedlichen Bedürfnissen gebildet. Eine solche Fairness beinhaltet dabei auch, dass Transparenz darüber geschaffen wird, in welcher Form und was jedes der Teammitglieder zur Erreichung der Gesamtziele beiträgt.

**[Management by Interdependence].** Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden mit dem Konzept des **Management by Interdependence** ein spezifischer Ansatz genauer betrachtet werden, dessen Grundidee darin liegt, durch eine Steigerung der erlebten Zusammengehörigkeit für einen Ausgleich der räumlichen und zeitlichen Distanz zwischen den Projektmitarbeitenden zu sorgen (Hertel & Orlikowski, 2017).

Hierfür lassen sich mit der Aufgabeninterdependenz, der Zielinterdependenz und schließlich der Ergebnisinterdependenz drei verschiedene Ansatzpunkte betrachten (ebenda):

### Aufgabeninterdependenz (Bedeutung des einzelnen für den Teamerfolg):

Indem die verschiedenen Teilaufgaben eines Projektes stärker miteinander verflochten werden, führt es für die Teammitglieder zu der Notwendigkeit, sich untereinander abzustimmen und miteinander zu kommunizieren. Auf diese Weise unterstützt es eine verstärkte Kommunikation sowie das gegenseitige Kennenlernen, ebenso wie es dazu beiträgt, die wahrgenommene Bedeutung des Einzelnen für den Teamerfolg zu stärken. Hiermit sind wiederum positive Auswirkungen auf die Motivation verbunden. (ebenda)

### Zielinterdependenz (Gemeinsame Ziele präsent halten):

Mit einer höheren Gemeinsamkeit, die die Ziele der unterschiedlichen Teammitglieder aufweisen, leistet es einen wichtigen Beitrag dafür, dass ein Erfolg des Projektes von allen als persönlich bedeutsam wahrgenommen wird. Indem alle die gleichen Interessen verfolgen, soll eine enge Verflechtung der individuellen Ziele

ferner dazu beitragen, die Identifikation und das Vertrauensklima zu fördern. Umso mehr Bedeutung erhält vor diesem Hintergrund eine Verantwortung, welche der Führungskraft dabei zukommt, „die gemeinsamen Ziele trotz räumlich/zeitlicher Distanz präsent zu halten und immer wieder ins Bewusstsein der Projektmitglieder zu bringen“ (Hertel & Orlikowski, 2017, S. 345).

### Ergebnisinterdependenz (Gemeinsame Resultate der Projektarbeit):

Beim dritten Ansatzpunkt des Management by Interdependence, der Ergebnisinterdependenz, liegt der Fokus schließlich darauf, **gemeinsame Resultate** korrespondierend zu den formulierten Teilzielen der Projektarbeit herzustellen und zu betonen. Dies kann beispielsweise in Form sowohl finanzieller als auch nichtfinanzieller Anreize geschehen, die in Abhängigkeit von der Leistung des gesamten Projektteams als Belohnung ausgeschrieben werden. Mit der Herstellung einer solchen Zielinterdependenz ermöglicht es dabei, durch ein Gefühl, dass alle „im selben Boot sitzen“ die Identifikation und das Engagement für das Projekt zu stärken. (ebenda)

Um die Vertrauenskultur zu stärken und auch über die Distanz einen offenen Dialog zu kritischen Themen zu fördern, kann die Führungskraft die Etablierung einer „Wand der Sorgen“ als Plattform, welche Mitarbeitenden die Adressierung persönlicher Sorgen auch über Distanz ermöglicht, forcieren. Auf diese Weise wird mit einer solchen Plattform ebenso eine Möglichkeit für gegenseitige Hilfestellung geschaffen.

Nachdem ausgehend von der Betrachtung spezifischer Kompetenzanforderungen an die Führung hybrider Teams mit den zuvor bestimmten Aufgaben zentrale Ansatzpunkte für das Management von hybriden Teams aufgezeigt wurden, sollen nachfolgend in einem Exkurs spezifische Anforderungen und Aufgaben im Bereich des Wissensmanagements in hybriden Teams beleuchtet werden.

**[Wissen und Information managen].** Diesbezüglich weisen Bernardy und Kollegen (2021) auf die bedeutsame Aufgabe der Führungskraft hin, einen guten Überblick über den Informationsfluss im Team zu wahren und ihn aktiv zu steuern.

Sie betonen den besonderen Stellenwert, der dieser Aufgabe in der Führung hybrider Teams beizumessen ist, da sich dort die Möglichkeit zur Face-to-Face-Kommunikation auf einen Teil des Teams beschränkt und dadurch Ungleichheiten in der Informationsverteilung bedingt. Vor diesem Hintergrund konstatieren Bernardy und Kollegen (2021) eine hervorgehobene Bedeutung, die sich daraus für die Einbindung und Führung jedes einzelnen Teammitglieds ergibt, um trotz unterschiedlicher Teamerfahrungen die Durchgängigkeit von Informationen sicherzustellen und Erkenntnisse über den jeweiligen individuellen Informationsstand zu erhalten.

In besonderem Bezug auf das Wissensmanagement bestimmen North und Maier (2018, S. 10) zudem eine bedeutsame Aufgabe in der Ermutigung zu „Erneuerung, agilem Lernen und Reflexion“ und stellen dort als eines der Instrumente die Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen heraus.

Gratton (2021) unterstreicht die Entwicklung eines Bewusstseins für die unterschiedlichen Anforderungen hinsichtlich Zeit und Ort, die verschiedene Aufgaben mit sich bringen. Sie betrachtet dies im Kontext der vier Produktivitätsfaktoren Energie, Konzentration, Koordination und Kooperation und deren Beeinflussung durch Änderungen der Arbeitsorganisation entlang der Orts- und Zeitachse. Verdeutlicht wird dies im Folgenden am Beispiel der Rolle des Strategen, für welchen insbesondere die Konzentration einen entscheidenden Faktor in der effektiven Wahrnehmung seiner Aufgaben darstellt. Entsprechend liegt ein Augenmerk auf der Zeitachse, um durch eine Unabhängigkeit von den Zeitplänen anderer zu ermöglichen, dass Strategen sich über ein längeres Zeitfenster ungestört auf ihre Aufgabe, wie beispielsweise die Entwicklung eines Businessplans, konzentrieren können. Dem Ort kommt dann nur eine nebensächliche Bedeutung zu.

Um Wissen erfolgreich zu managen, besteht eine wichtige Führungsaufgabe nicht zuletzt auch in der Motivation der Mitarbeitenden, wobei Motivation in diesem Kontext als Bereitschaft zur Kommunikation und Nutzung von Wissen verstanden wird (Nerdinger, 2004).

**[Hybride Arbeitskulturen in der Praxis].** Nachdem zuvor konkrete Aufgaben in den wesentlichen Kompetenzfeldern der hybriden Führungskraft betrachtet wurden, sollen mit dem nachfolgenden Beispiel der US-amerikanischen Firma Dropbox spezifische Möglichkeiten für die Gestaltung einer hybriden Organisations- und Arbeitskultur in der Praxis aufgezeigt werden. Hierbei nahm das Unternehmen die Pandemie zum Anlass, um eine mobile Arbeitskultur einzuführen, welche durch die folgenden fünf Elemente gekennzeichnet ist (Kunze et al., 2021, S. 133 ff.):

#### **Virtual First für alle individuellen Aufgaben:**

Mit diesem Prinzip wird der virtuelle und dezentrale Ablauf aller individuellen Tätigkeiten vorgegeben, wobei dies miteinschließt, den Arbeitsort und die Arbeitszeit vollkommen frei wählen zu können. Es bedeutet ebenso, bei der Gestaltung aller Prozesse sowie der Kommunikation deren digitale Durchführbarkeit sicherzustellen.

#### **Büros nur für Kollaboration und Weiterbildung:**

Darüber hinaus wird ein bedeutsames Element der hybriden Organisations- und Arbeitskultur von Dropbox dadurch abgebildet, dass weiterhin zwar als „Dropbox-Studios“ benannte Büros bestehen, welche jedoch nur für kollektive Zusammenarbeit und Weiterbildungen genutzt werden dürfen. Hierbei liegt eine Besonderheit darin, dass für Mitarbeitende, die nicht vollständig von zu Hause aus arbeiten möchten, die Kosten eines Coworking-Spaces übernommen werden.

#### **Feste Blöcke für synchrone Meetings:**

Mit der Einrichtung fester Blöcke von vier Stunden am Tag, in welchen alle Meetings abgehalten werden sollen, ist es das Ziel, einer Überlastung durch ständige synchrone Meetings vorzubeugen.

#### **Experimentieren mit virtuellen Kollaborationstools:**

Neben den vorherigen Maßnahmen experimentiert Dropbox für die virtuelle Zusammenarbeit und das Onboarding neuer Mitarbeitender zudem mit dem Einsatz von Virtual-Reality-Anwendungen. In gleicher Weise besteht ein Versuch in der Nutzung digitaler Kollaborationstools, die zum Teil selbstentwickelt sind.

Ausgehend davon soll der nachfolgende Exkurs dazu dienen, einige solcher digitalen Tools zur Unterstützung der Zusammenarbeit in hybriden Teams genauer vorzustellen.



**[Digitale Tools für die Zusammenarbeit in hybriden Teams].** Es besteht eine Vielzahl moderner, internetbasierter Softwarewerkzeuge, die die Zusammenarbeit in hybriden Teams unterstützen können. Diese Tools prägen die Art und Weise, wie die Mitglieder von räumlich verteilten Teams miteinander kommunizieren, Informationen untereinander – aber auch mit Lieferanten und Kunden – austauschen und Arbeitsergebnisse entwickeln (Riemer & Schellhammer, 2019). Hierbei kann eine Einordnung solcher digitaler Plattformen und Tools, welche auch als „Social Collaboration Software“ oder „Enterprise Social Software“ bezeichnet werden, in drei, nicht trennscharfe Kategorien vorgenommen werden: **Kommunikation, Koordination und Wissensmanagement** (Petry & Jäger, 2021).

Mit ihrem richtigen Einsatz können diese Tools für die Mitarbeitenden in hybriden Teams einen bedeutsamen Beitrag dazu leisten, um die Informationsflut zu bändigen und Informationsflüsse zu verbessern. Dies erhält einen umso höheren Stellenwert, nachdem in Kapitel 3.1 aufgezeigt wurde, dass hybride Teams hier vor besondere Herausforderungen gestellt sind. Wichtig ist es dabei, diese Tools gezielt einzusetzen. „Viel hilft viel“ gilt hier nicht, denn wenn zu viele verschiedene Tools im Einsatz sind, oder unklar ist, welches Tool wofür verwendet werden soll, dann führt dies zu einer Überforderung der Mitarbeitenden. Vor diesem Hintergrund wurde zuvor bereits auch auf die Bedeutung verwiesen, die der Bestimmung gemeinsamer Regeln darüber zukommt, welche Medien grundsätzlich zur Kommunikation genutzt und für welchen spezifischen Zweck sie eingesetzt werden sollen.

### Softwarelösungen für die Koordination von Aufgaben, Terminen und Abläufen

In Rückbezug auf die zuvor bestimmten drei Kategorien, werden im Folgenden zunächst solche Tools genauer betrachtet, welche die Koordination von Aufgaben, Terminen und Abläufen unterstützen (Petry & Jäger, 2021).

In diesem Zusammenhang kann der Einsatz von **Terminmanagementsoftware** bei der Planung und Vereinbarung von Terminen innerhalb eines Unternehmens sowie mit Kunden helfen. Als konkrete Beispiele sind dafür beispielsweise der in Microsoft Office integrierte Kalender oder der Google Calendar zu nennen. Um Kunden und Kundinnen die Vereinbarung von Terminen für beispielsweise eine Beratung oder Support zu erleichtern, bestehen ebenso verschiedene **Online-Buchungstools** wie Calendly oder Microsoft Bookings. Damit die Nutzung einer solchen Terminmanagementsoftware tatsächlich zu dem Aspekt der Disziplin – wie zuvor in Kapitel 5 betrachtet – beiträgt, ist es wichtig, dass alle Beteiligten ihre Kalender pflegen. Auf diese Weise ist es leichter möglich, gemeinsame Zeiten zu finden und bei spontanen Rückfragen zu prüfen, ob diejenigen aktuell verfügbar sind.

Im Weiteren sorgen Lösungen für die **Aufgabenverwaltung** (engl. Task Management) dafür, dass Teams die Übersicht über Aufgaben und Verantwortlichkeiten behalten. Eine häufig genutzte Darstellung ist dabei das Kanban-Board, welches zuvor bereits in Kapitel 5 vorgestellt wurde. Dieses ermöglicht einen transparenten Überblick über alle anstehenden Aufgaben und macht gleichzeitig den Fortschritt bei ihrer Bearbeitung sichtbar. Für die Planung und Koordination der jeweiligen Aufgaben stehen weiterhin spezialisierte **Werkzeuge zur Aufgabenverwaltung** wie beispielsweise Atlassian Jira oder Trello zur Verfügung (Timinger, 2017). Diese Tools unterstützen die Planung und Koordination von Aufgaben in vielfältiger Art und Weise und gehen damit weit über einfache To-Do-Listen hinaus (Capterra, o. J.; Albers, 2016):

- **Aufgaben erstellen:** Damit das Team und Vorgesetzte einen Gesamtüberblick über alle anstehenden Aufgaben haben, werden diese im notwendigen Detailgrad im Tool zur Aufgabenverwaltung erfasst. Oft bestehen spezielle Aufgabentypen, zum Beispiel für Epics, User Stories oder Bugs, um verschiedene Projektmanagementmethoden zu unterstützen. Eine hilfreiche Funktionalität stellt dabei die Möglichkeit zur Verknüpfung der Aufgaben untereinander dar. So ermöglicht es zum Beispiel, den Abschluss einer bestimmten Aufgabe A als Voraussetzung für den Beginn mit Aufgabe B abzubilden.
- **Aufgaben priorisieren:** Aufgaben können gemäß ihrer Wichtigkeit eingestuft werden. Eine solche Priorisierung hilft dem Team dabei, sich auf die aktuell wichtigsten Aufgaben und die zu erreichenden Ziele zu fokussieren. Außerdem können Fristen gesetzt werden, bis wann Aufgaben erledigt sein müssen.

- **Aufgaben visualisieren:** Neben dem bereits erwähnten Kanban-Board bieten Werkzeuge zur Aufgabenverwaltung verschiedene grafische und tabellarische Übersichten über vorhandene Aufgaben und den Bearbeitungsfortschritt. Diese Darstellungen und insbesondere solche Boards wie das Kanban-Board können dem Team als virtueller Treffpunkt dienen. Gemeinsam können anstehende sowie erledigte Aufgaben besprochen werden. Außerdem stellen viele Tools eine Möglichkeit für die Konfiguration eines persönlichen Dashboards zur Organisation der eigenen Aufgaben bereit.
- **Aufgaben im Team verteilen:** In Werkzeugen zur Aufgabenverwaltung können Aufgaben direkt einzelnen Personen zur Bearbeitung, bei der Nachfrage von Informationen oder zum Review zugewiesen werden. Je nachdem wie das Team organisiert ist, ist es auch möglich, dass sich Mitarbeitende selbst Aufgaben aus einem Aufgabenvorrat nehmen beziehungsweise „ziehen“, sobald sie freie Kapazitäten haben.
- **Aufgaben gemeinsam bearbeiten:** Verschiedene Funktionalitäten unterstützen die gemeinsame Arbeit an Aufgaben. Beispielsweise können Dokumente hochgeladen, Informationen verlinkt, Checklisten hinterlegt oder Kommentare geschrieben werden. Sind Aufgaben in dieser Art und Weise dokumentiert, so kann leicht nachvollzogen werden, was bisher gemacht wurde. Dies kann als Blaupause für die Erledigung ähnlicher Aufgaben dienen. Viele Teams nutzen zudem Workflows und setzen bewusst den Status einer Aufgabe, zum Beispiel „offen“, „in Arbeit“, „im Review“ und „abgeschlossen“. Tools zur Aufgabenverwaltung bieten häufig die Möglichkeit, sich über neue Aufgaben und Änderungen an bestehenden Aufgaben benachrichtigen zu lassen. Dadurch besteht Transparenz sowohl über den Bearbeitungsstatus als auch die Verantwortlichkeit.

### Tools und Systeme für das Wissensmanagement

Im Weiteren sollen spezifische Tools für das Wissensmanagement dabei unterstützen, gemeinsam im Team Wissen zu sammeln, zu strukturieren und weiterzuentwickeln (Petry & Jäger, 2021). Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten. Zum Beispiel bietet Microsoft Sharepoint die Möglichkeit der gemeinsamen Bearbeitung von Dokumenten und Webseiten. Sogenannte **Creating- bzw. Editing-Tools** wie Google Docs oder Office 365-Tools unterstützen Teams dabei, gemeinsam Texte, Präsentationen oder Tabellen zu erstellen und zu bearbeiten.

Andere Softwarelösungen für das Wissensmanagement sind **Wikis**, wie zum Beispiel das MediaWiki, das auch die technische Plattform der Wikipedia darstellt, oder Confluence von Atlassian, welches in vielen Unternehmen im Einsatz ist und direkt mit Jira integriert werden kann. Wiki-Seiten können dabei leicht von den Mitarbeitenden erstellt und bearbeitet werden. Alle Änderungen werden automatisch protokolliert und sind in einer Änderungshistorie einsehbar. Bei Bedarf und entsprechender Benutzerberechtigung können

Änderungen an dieser Stelle wieder rückgängig gemacht werden. In diesem Kontext sind auch **Filesharing-Tools**, wie zum Beispiel Dropbox, Google Drive oder OneDrive von Microsoft, zu nennen. Diese ermöglichen es, Dokumente zu teilen und ortsunabhängig auf jedem beliebigen Gerät wie Computer, Notebook, Tablet oder Smartphone zu bearbeiten.

**Online-Whiteboards** bringen die Funktionalitäten von physischen Metaplanwänden und Whiteboards in die virtuelle Umgebung. Tools wie MURAL, miro oder collaboard unterstützen räumlich verteilte Projektteams dabei, eine wie in Kapitel 5 beschriebene Teamtafel einzurichten und Aufgaben, Ideen, Notizen etc. visuell darzustellen. Karten, Post-ITs, Icons und Bilder können auf diesen digitalen Whiteboards auf- und umgehängt und neu gruppiert werden. Ebenso ist die Möglichkeit zur Verlinkung weiterer Informationen gegeben. Die Ergebnisse können anschließend in gängige Formate exportiert werden und auf diese Weise Weiterverwendung in beispielsweise Präsentationen finden.

Daneben gibt es viele Tools, die Vorlagen und Templates, zum Beispiel für ein Business Model Canvas oder eine Projekt-Retrospektive, bieten. „Plakate“ wie das Business Model Canvas sind hervorragend dafür geeignet, um die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu unterstützen, indem sie es ermöglichen, Klarheit über das gemeinsam zu erreichende Ziel herzustellen (Ehmer, 2017). Die besondere Bedeutung einer solchen Zielinterdependenz wurde dabei bereits zuvor im Rahmen der Betrachtung des Konzepts des Managements by Interdependence deutlich gemacht.

### Kommunikations-Werkzeuge

Software wie Microsoft Teams oder Slack unterstützen die Kommunikation über räumliche Distanzen, u.a. mit Chats, Telefon- und Videokonferenzen. Je nach Bedarf kann die passende Kommunikationsform gewählt werden. Hierbei wurde im Rahmen der Media-Richness-Theorie in Kapitel 5 zuvor dargestellt, wie bedeutsam es ist, bei der Entscheidung für ein bestimmtes Medium die Komplexität der Aufgabe zu berücksichtigen.

Darüber hinaus trägt der persönliche Status zu einer erleichterten Kontaktaufnahme bei, indem er für die anderen Teammitglieder transparent macht, ob man aktuell erreichbar, in Terminen oder abwesend ist. Schließlich ist in Telefon- oder Videokonferenzen ebenso die Möglichkeit zum Teilen eines Bildschirms gegeben (Desktop-Sharing), um beispielsweise gemeinsam eine Datei zu bearbeiten.

Nicht zuletzt können in diesen Werkzeugen auch sogenannte Channels erstellt und in diesen Informationen gebündelt werden. Ebenso erlauben sie es, Teammitglieder über Neuerungen zu informieren und beinhalten in der Regel auch eine Möglichkeit, um Beiträge direkt kommentieren und beantworten zu können. Auf diese Weise ermöglicht es eine schnelle Klärung offener Fragen. Daneben kann die Kommunikation in solchen Channels auch einen bedeutsamen Beitrag zur Vermeidung langer E-Mail-Ketten leisten und ist zudem durch den Vorteil gekennzeichnet, dass auch neue Teammitglieder Zugriff auf die dort liegenden Informationen haben.





## Kapitel 6

# Worauf kommt es wirklich an?

“Effective Leadership of a hybrid team, in essence, comes down to practising fairness and inclusiveness with every member of your staff, irrespective of where they are working.”

Deligiannis, 2020

zit. nach Minder, 2020), dass Elemente transformatorischer und transaktionaler Führung eine gute Möglichkeit zur Anwendung in hybriden Umgebungen bieten und wird dabei im Wesentlichen von Purvanova und Bono (2009) gestützt, die ihrerseits eine positive Korrelation zwischen transformationaler Führung und der Leistung virtueller Teams hervorheben. Bedeutend für einen solchen positiven Zusammenhang ist dabei in der Annahme von Balthazard und Kollegen (2009) eine Verringerung der Teamisolation, eine erhöhte Teambindung sowie ein Gefühl der Wertschätzung, welche mit diesem Führungsstil einhergehen.

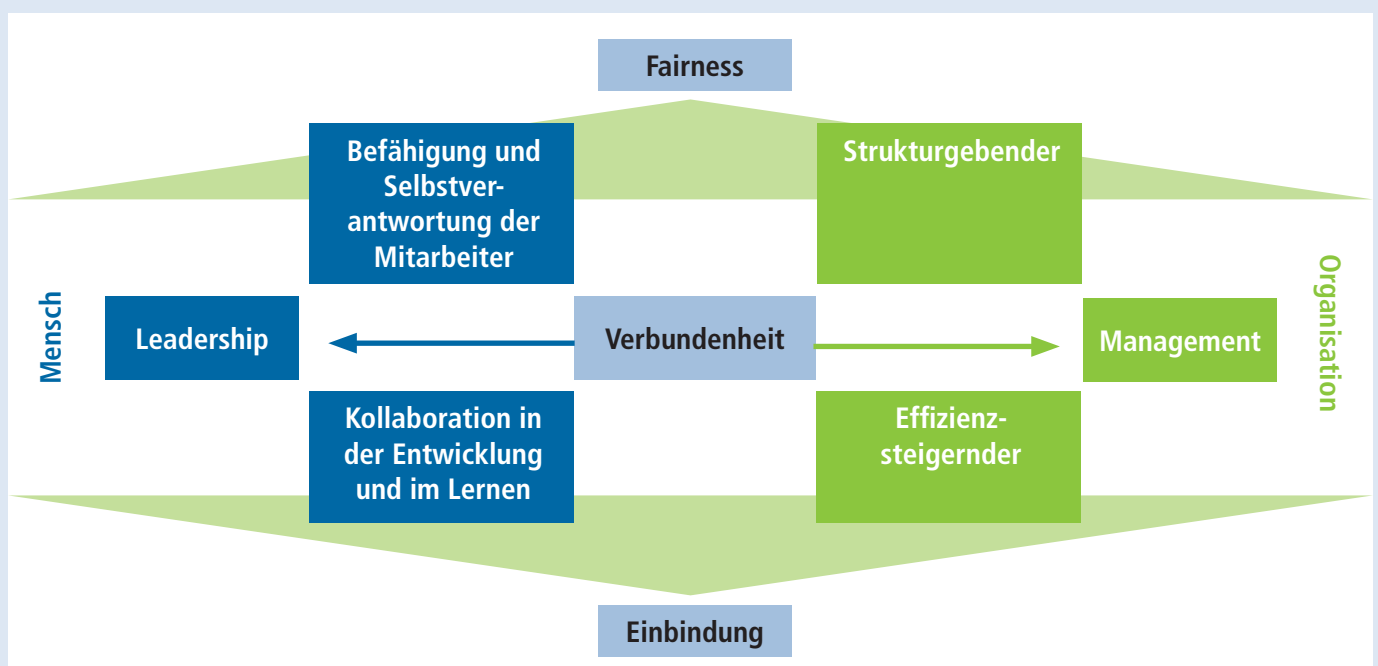
In gleicher Weise wird mit der Transformationalen Führung die Herstellung eines bedeutsamen Gleichgewichts zwischen einem Fokus auf der Geschäftsentwicklung einerseits und menschenorientierten Aufgaben, wie dem Teambuilding und Coaching, andererseits ermöglicht (Winkler & Bramwell, 2021).

Der Bedeutung einer solchen Verknüpfung wird dabei auch mit dem Prinzip der **Ambidextrie** Ausdruck verliehen. Dieses stellt sich in der Fähigkeit des beidhändigen Agierens von Führungskräften dar, indem sie mit der einen Hand als Leader ihre Mitarbeitenden zu Kreativität und Innovativität ermutigen und deren Selbstverantwortung steigern und gleichzeitig mit der anderen Hand als Manager durch die Gestaltung effizienter Strukturen die Leistungsfähigkeit des Teams sicherstellen. (Görner, 2021)

Ein ausführlicher Überblick über die zentralen Elemente, welche es in der **gleichzeitigen Rolle als Leader und Manager** zu integrieren gilt, wird in der nachfolgenden Abbildung gegeben:

Ausgehend von den vorangegangenen Betrachtungen, betont Minder (2020), dass sich für die Führung Hybrider Teams kein universeller oder einzig wahrer Führungsstil bestimmen lässt. Vielmehr gilt es, für die effektive Zusammenarbeit hybrider Teams Elemente mehrerer Führungsstile zusammenzuführen und diese bedarfsgerecht und angemessen anzuwenden. Gleichwohl betont Lee (2014,

Abbildung 16: Connectedness, Eigene Darstellung in Anlehnung an Görner, 2021



Das Erlernen einer solchen Beidhändigkeit kann diesbezüglich als zentrale Anforderung betrachtet werden, um hybride Teams ebenso kontext- wie personenbezogen zu führen und deren besonderer Komplexität flexibel zu begegnen (ebenda).

Schließlich ermöglicht es daraufhin einer Führungskraft, welcher diese Beidhändigkeit in der Führung des hybriden Teams gelingt, vielfältige Chancen auszuschöpfen, die neben den zuvor betrachteten Herausforderungen in gleicher Weise mit dieser Form der Zusammenarbeit verknüpft sind. Eine ausführliche Betrachtung der besonderen Möglichkeiten der hybriden Teamarbeit soll dabei im nachfolgenden Kapitel vorgenommen werden.

## Chancen

Nachdem zu Beginn mit dem Verweis auf entsprechende Studien die besondere Bedeutung für eine Auseinandersetzung mit dem Management und der Führung hybrider Teams aufgezeigt wurde, ist die Entwicklung zukunftsfähiger hybrider Organisations- und Arbeitsmodelle, welche die zuvor betrachteten wesentlichen Elemente berücksichtigen, schließlich auch mit vielfältigen Chancen verbunden.

Diesbezüglich werden in der Studie „Hybrid Work Compass“ der Universität St. Gallen, des Novu Office und des HR Campus wesentliche Chancen in den nachfolgenden sechs Aspekten betrachtet (Berger et al., 2021, S. 15):

### Wesentliche Chancen

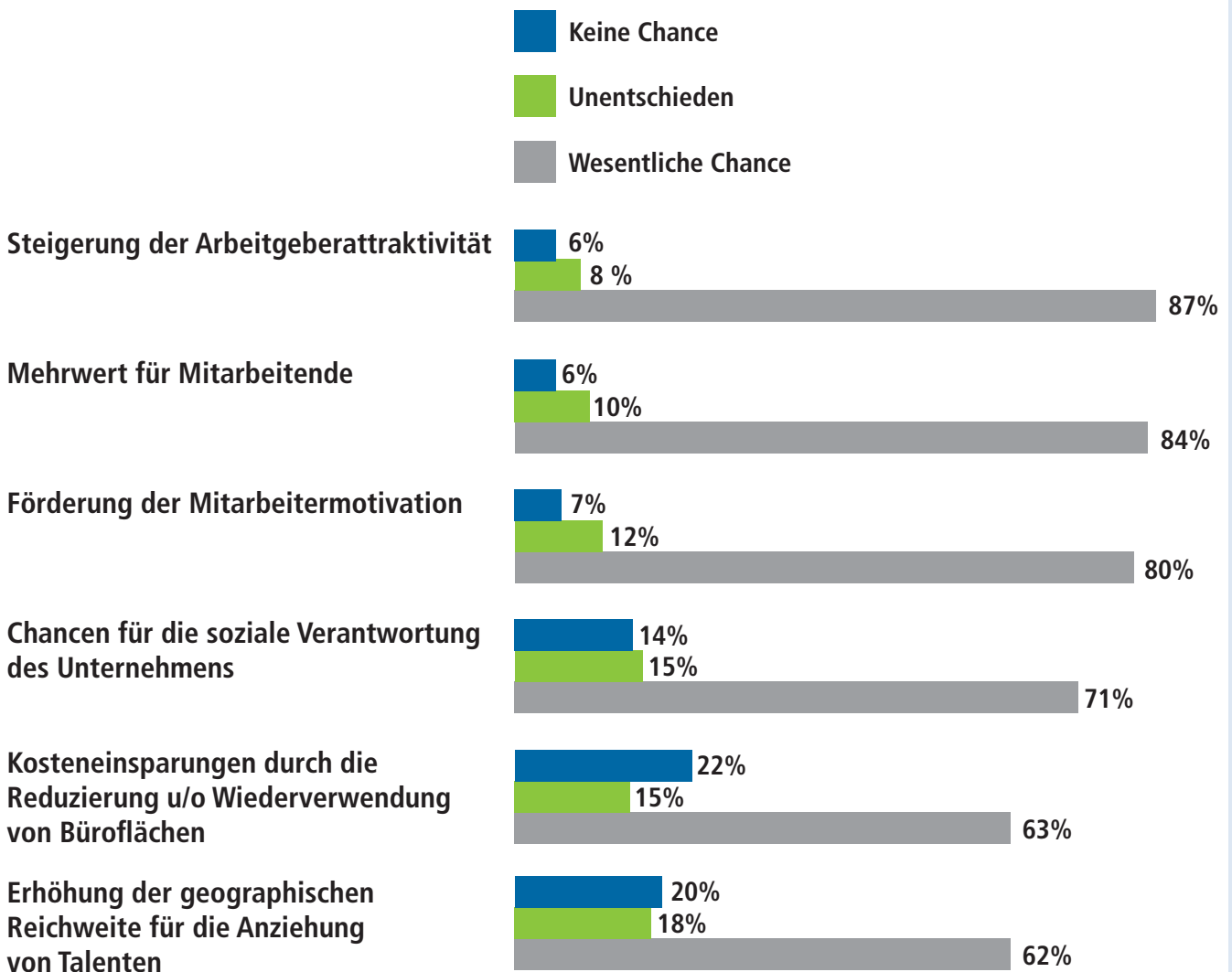


Abbildung 17: Chancen der Zusammenarbeit in hybriden Teams, Eigene Darstellung in Anlehnung an Berger et al., 2021, S. 15

87 % der Befragten sehen demnach einen wesentlichen Nutzen, der sich in Verbindung mit hybriden Arbeitsmodellen für eine **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität** ergibt. Darüber hinaus betrachten 84 % eine wesentliche Chance in dem **Mehrwert**, den hybride Arbeitsmodelle **für die Mitarbeitenden** mit sich bringen, indem sie ihnen (durch den Wegfall des Arbeitsweges) mehr Zeit für Familie und Freunde ermöglichen. In gleicher Weise nehmen 80 % die Förderung der **Mitarbeitermotivation** als bedeutsame Möglichkeit hybrider Arbeitsmodelle wahr. Ein solcher Nutzen steht dabei insbesondere in Zusammenhang mit einer erhöhten Flexibilität sowie einem höheren Grad an Autonomie, den diese für die Mitarbeitenden bieten. Darüber hinaus werden ebenso positive Wirkungen hinsichtlich der **sozialen Verantwortungsübernahme** von Unternehmen wahrgenommen, die im Zusammenhang mit einem Nutzen für die Umwelt durch eine geringere Anzahl an Berufspendlern stehen.

In gleicher Weise ist als Chance auf Unternehmensseite die Möglichkeit für **Kosteneinsparungen** durch einen niedrigeren Bedarf an Bürofläche herauszustellen. Nicht zuletzt wird auf einen wesentlichen Nutzen hingewiesen, der sich im Zusammenhang mit einer erhöhten geographischen Reichweite auch für die **Anziehung von Top-Talenten** ergibt.

Mit solchen positiven Wirkungen, wie sie hinsichtlich der Motivation der Mitarbeitenden aufgezeigt wurden, ist damit in gleicher Weise ein besonderer Nutzen für die Führungskraft verbunden.

## Chancen für das Wissensmanagement

Darüber hinaus können spezifische Chancen für das Wissensmanagement betrachtet werden. Nach Leitner und Tuppinger (2004, S. 12) ist als solche zunächst die **„Bündelung von Kernkompetenzträgern“** (Leitner & Tuppinger, 2004, S. 12) zu benennen, welche sich als Möglichkeit aus dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ergibt, die es erlauben, **Spezial- und Expertenwissen** auch über große Distanzen hinweg zu **integrieren** (ebenda). Diesbezüglich ist auf eine besondere Bedeutung hinzuweisen, die entsprechende Kernkompetenzen im Prozess der wissensbasierten Wertschöpfung für die Wettbewerbsfähigkeit einnehmen (North, 2021). Bernardy und Kollegen (2021) stützen nachfolgend diese Aussage, indem sie auf die Möglichkeit zur globalen Aufstellung von Teams und **räumlich unabhängigen Einbindung von Talenten** verweisen, die als Nutzen der räumlichen und zeitlichen Flexibilität, welche mit der virtuellen Zusammenarbeit geschaffen wird, entsteht. Zudem lässt sich als Folge der räumlichen Flexibilität eine Chance auch in Verbindung mit einem höheren Grad an Autonomie betrachten, die nach Ergebnissen einer Studie von Winkler und Kollegen (2018) eine Schlüsselrolle in der „Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Weitergabe von Wissen und zur Erlangung neuen Wissens“ (Winkler et al., 2018, S. 202) einnimmt.

## Literaturverzeichnis

- Afflerbach, Thomas (2020): Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations. Practices to Overcome the Cooperation Problem. 1st ed. 2020. Cham: Springer (Springer eBooks Business and Management).
- Albers, Frank (2016): Agiles Projektmanagement mit Trello. In: Projektmagazin (9).
- Andres, Hayward P. (2002): A comparison of face-to-face and virtual software development teams. In: Team Performance Management 8 (1/2), S. 39–48. DOI: 10.1108/13527590210425077.
- Bahr, Ines (2021): Work-Life-Blending: Wie die Grenzen zwischen Arbeitsplatz und Privatleben verschwimmen. Capterra. Online verfügbar unter <https://www.capterra.com.de/blog/1934/work-life-blending>, zuletzt geprüft am 06.02.2022.
- Balthazard, Pierre A.; Waldman, David A.; Warren, John E. (2009): Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. In: The Leadership Quarterly 20 (5), S. 651–663. DOI: 10.1016/j.leaqua.2009.06.008.
- Bartscher, Thomas; Nissen, Regina (2018): Empowerment. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/empowerment-32955/version-256485>.
- Bell, Bradford S.; Kozlowski, Steve W. J. (2002): A Typology of Virtual Teams. In: Group & Organization Management 27 (1), S. 14–49. DOI: 10.1177/1059601102027001003.
- Berger, Stefan; Weber, Falk; Buser, Anja (2021): Hybrid Work Compass: Navigating the future of how we work. Online verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/356840730\\_Hybrid\\_Work\\_Compass\\_Navigating\\_the\\_future\\_of\\_how\\_we\\_work/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/356840730_Hybrid_Work_Compass_Navigating_the_future_of_how_we_work/citation/download).
- Bergiel, Blaise J.; Bergiel, Erich B.; Balsmeier, Phillip W. (2008): Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. In: Management Research News 31 (2), S. 99–110. DOI: 10.1108/01409170810846821.
- Bernardy, Valeria; Müller, Rebecca; Röltgen, Anna T.; Antoni, Conny H. (2021): Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In: Susanne Mütze-Niewöhner, Winfried Hacker, Thomas Hardwig, Simone Kauffeld, Erich Latniak, Manuel Nicklich und Ulrike Pietrzyk (Hg.): Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 115–138.
- Bugari, Andrea; Gray, Jerry (2019): Remote Teams in the Pandemic. A custom-designed engagement and development process. C2C PLUS. Online verfügbar unter <http://www.c2cplus.co.uk/lockdownteams.html>.
- Capterra (o.J.): Task Management Software Buyers Guide. Online verfügbar unter <https://www.capterra.com/task-management-software/#buyers-guide>, zuletzt geprüft am 22.04.2021.
- Corbitt, G.; Gardiner, L. R.; Wright, L. K. (2004): A comparison of team developmental stages, trust and performance for virtual versus face-to-face teams. In: 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the. 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the. Big Island, HI, USA, 08.01.2004 - 08.01.2004: IEEE, 8 pp.
- Deligiannis, Nick (2020): How to manage a hybrid team in the new era of work. In: siliconrepublic, 2020. Online verfügbar unter <https://www.siliconrepublic.com/advice/hybrid-team-lead-how-to>, zuletzt geprüft am 05.02.2022.
- Deloitte AG (2017): Welche Schlüsselkompetenzen braucht es im digitalen Zeitalter? Auswirkungen der Automatisierung auf die Mitarbeiter, die Unternehmen und das Bildungssystem. Online verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-de-innovation-automation-competencies.pdf>, zuletzt geprüft am 18.02.2022.
- Ehmer, Susanne (2017): Kollaboration - was Führung dazu wissen muss. In: Projektmagazin (13). Online verfügbar unter [https://www.wiso-net.de/document/PROJ\\_\\_1120835](https://www.wiso-net.de/document/PROJ__1120835).
- Eilers, Silke; Möckel, Kathrin; Rump, Jutta; Schabel, Frank (2017): HR-Report 2017. Kompetenzen für eine digitale Arbeitswelt. Hg. v. Hays AG - Institut für Beschäftigung und Employability. Online verfügbar unter <https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf/3df94932-63ca-4706-830b-583c107c098e>, zuletzt geprüft am 06.02.2022.
- Europäische Kommission (2020): Europäischer Referenzrahmen für digitale Kompetenzen der Bürgerinnen und Bürger. Online verfügbar unter <https://epale.ec.europa.eu/de/resource-centre/content/europaeischer-referenzrahmen-fuer-digitale-kompetenzen-der-buergerinnen-und>, zuletzt geprüft am 05.02.2022.
- F.A.Z. Business Media (2021): Hybrid HR. Eine neue Personalfunktion für eine neue Arbeitswelt. F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH.
- Furst, Stacie A.; Reeves, Martha; Rosen, Benson; Blackburn, Richard S. (2004): Managing the life cycle of virtual teams. In: AMP 18 (2), S. 6–20. DOI: 10.5465/AME.2004.13837468.
- Geister, Susanne; Konradt, Udo; Hertel, Guido (2006): Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. In: Small Group Research 37 (5), S. 459–489. DOI: 10.1177/1046496406292337.
- Gerdenitsch, Cornelia; Korunka, Christian (2019): Digitale Transformation der Arbeitswelt. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie (2006): Emotionale Führung. In: Cornelius Boersch und Friedrich von Diest (Hg.): Das Summa Summarum des Erfolgs. Wiesbaden: Gabler, S. 217–230.

- Görner, Max (2021): Hybride Teams wirksam führen. In: Themenschmiede. Online verfügbar unter <https://www.themenschmiede.com/hybride-teams-wirksam-fuehren>, zuletzt geprüft am 05.02.2022www.g.
- Gratton, Lynda (2021): Wie Teams digital zueinander finden. In: Harvard Business manager (09/2021), S. 54–63. Online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/harvard/fuehrung/leitfaden-wie-teams-hybrid-zusammenarbeiten-a-335cfa64-0002-0001-0000-000178696578>.
- Greve, Andreas; Freytag, Vera; Katterbach, Silke (2016): Das Individuum im Spannungsfeld von Stabilität und Instabilität. In: Andreas Greve, Vera Freytag und Silke Katterbach (Hg.): Unternehmensführung und Wandel aus Sicht der Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 37–43.
- Griffith, Terri L.; Meader, David K. (2004): Prelude to Virtual Groups. In: David Pauleen (Hg.): Virtual Teams: IGI Global, S. 231–254.
- Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hartwich, Claudia (2021): Studie Work Reworked: Warum Empathie die wichtigste Führungskompetenz in der hybriden Arbeitswelt ist. Microsoft. Online verfügbar unter <https://news.microsoft.com/de-de/studie-work-reworked-warum-empathie-die-wichtigste-fuehrungskompetenz-in-der-hybriden-arbeitswelt-ist/>, zuletzt geprüft am 30.01.2022.
- Herrmann, Dorothea; Hüneke, Knut; Rohrberg, Andrea (2012): Führung auf Distanz. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hertel, Guido; Orlikowski, Borris (2018): Projektmanagement in ortsverteilten „virtuellen“ Teams. In: Monika Wastian, Isabell Braumandl, Lutz von Rosenstiel und Michael A. West (Hg.): Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 331–350.
- Hildebrandt, Marcus (2013): Closeness at a Distance. Leading Virtual Groups to High Performance. Unter Mitarbeit von Line Jehle, Stefan Meister und Susanne Skoruppa. Faringdon: Libri Publishing. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4306670>.
- Hofmann, Jennifer (2021): Adapting the Tuckman Ladder for Global Virtual Teams Post Pandemic. insynctraining. Online verfügbar unter <https://blog.insynctraining.com/adapting-tuckmans-model-for-global-virtual-teams>, zuletzt geprüft am 06.02.2022.
- Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2021): ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE. ENTGRENZUNGSEFFEKTE DURCH MOBILES ARBEITEN – UND DEREN VERMEIDUNG. Fraunhofer IAO. Online verfügbar unter <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-entgrenzungseffekte-durch-mobiles-arbeiten.pdf>, zuletzt geprüft am 06.02.2022.
- IFIDZ - Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. (2021). Leadership-Trendbarometer – Herausforderungen beim Führen hybrider Teams. Abgerufen am 11. 11. 2021 von <https://ifidz.de/digital-leadership-beratung-metastudie/leadership-development-berater/hybride-teams-fuehrung-fuehren-beratung/>
- Kleiminger, Harriet; Wortmann, Achim (2021): Homeoffice vor und während der Corona-Maßnahmen. Eine Bestandsaufnahme. Online verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/350486699\\_Homeoffice\\_vor\\_und\\_waehrend\\_der\\_Corona-Massnahmen\\_Eine\\_Bestandsaufnahme](https://www.researchgate.net/publication/350486699_Homeoffice_vor_und_waehrend_der_Corona-Massnahmen_Eine_Bestandsaufnahme).
- Knight, Rebecca (2020): How to Manage a Hybrid Team. In: Harvard Business Review. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team>.
- Kopp, B. (2020): Hidden profile. In: Markus Antonius Wirtz (Hg.): Dorsch - Lexikon der Psychologie. 19., überarbeitete Auflage. Bern: Hogrefe.
- Korunka, Christian; Kubicek, Bettina (2013): Beschleunigung im Arbeitsleben – neue Anforderungen und deren Folgen. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizi, Gisa Junghanns und Martina Morschhäuser (Hg.): Immer schneller, immer mehr. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 17–39.
- Kultusministerkonferenz (KMK) (2017): KMK-Kompetenzrahmen. Online verfügbar unter [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/KMK\\_Kompetenzen\\_in\\_der\\_digitalen\\_Welt\\_neu\\_26.07.2017.html](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/KMK_Kompetenzen_in_der_digitalen_Welt_neu_26.07.2017.html), zuletzt geprüft am 05.02.2022.
- Kunze, Florian; Hampel, Kilian; Zimmermann, Sophia (2021): Homeoffice und mobiles Arbeiten? Frag doch einfach! Klare Antworten aus erster Hand. München, Tübingen: UVK Verlag; Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG (Frag doch einfach!, 5664).
- Leitner, Werner; Tuppinger, Josef (2004): Wissenstransfer bei der virtuellen Teamarbeit. In: Corinna Engelhardt, Karl Hall und Johann Ortner (Hg.): Prozesswissen als Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 245–266.
- Liebermeister, Barbara (2019): Handlungsempfehlungen vom Institut als Ergebnis der Meta-Studie 2019. Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. Online verfügbar unter <https://ifidz.de/>.
- Liebermeister, Barbara (2021): Die Führungskraft als Influencer. In: die bank, 2021, S. 66–69. Online verfügbar unter <https://www.die-bank.de/news/die-fuehrungskraft-als-influencer-18897/>.

- Lippold, Dirk (2021): Personalführung im digitalen Wandel. Von den klassischen Führungsansätzen zu den New Work-Konzepten. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. Online verfügbar unter <https://www.degruyter.com/books/9783110752557>.
- Lorenz, Denise (2021): Hybride Führung: Mit diesen acht Tipps können Leader den Teamzusammenhalt stärken. Microsoft. Online verfügbar unter <https://news.microsoft.com/de-de/hybride-fuehrung-mit-diesen-acht-tipps-koennen-leader-den-teamzusammenhalt-staerken/>, zuletzt geprüft am 05.02.2022.
- Mack, Oliver; Khare, Anshuman; Krämer, Andreas; Burgartz, Thomas (2016): *Managing in a VUCA World*. Cham: Springer International Publishing.
- Mair, Michael (2015): Kompetenzatlas. Online verfügbar unter <https://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/>, zuletzt geprüft am 01.02.2022.
- Martins, Luis L.; Gilson, Lucy L.; Maynard, M. Travis (2004): Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? In: *Journal of Management* 30 (6), S. 805–835. DOI: 10.1016/j.jm.2004.05.002.
- Meyer, Petra; Gölzner, Herbert (2018): Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen – der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft. In: Herbert Gölzner und Petra Meyer (Hg.): *Emotionale Intelligenz in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 19–31.
- 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. Online verfügbar unter [https://res.cloudinary.com/iubh/image/upload/v1615990147/Presse%20und%20Forschung/Discussion%20Papers/Gesundheit/DP\\_Gesundheit\\_Vol1\\_3\\_Minder23092020\\_kqspx1.pdf](https://res.cloudinary.com/iubh/image/upload/v1615990147/Presse%20und%20Forschung/Discussion%20Papers/Gesundheit/DP_Gesundheit_Vol1_3_Minder23092020_kqspx1.pdf), zuletzt geprüft am 05.11.2021.
- Mojzisch, Andreas; Kerschreiter, Rudolf; Schulz-Hardt, Stefan; Frey, Dieter (2004): Wissensmanagement bei Entscheidungen in Gruppen. In: *Psychologie des Wissensmanagements*. Göttingen: Hogrefe, 2004, S. 189–203.
- Montua, Andrea (2020): Führungsaufgabe Interne Kommunikation. Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren - im Alltag und in Veränderungsprozessen. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.
- Mortensen, Mark (2015): A First-Time Manager's Guide to Leading Virtual Teams. In: *Harvard Business Review*. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2015/09/a-first-time-managers-guide-to-leading-virtual-teams>.
- Nerdinger, Friedemann W. (2004): Die Bedeutung der Motivation beim Umgang mit Wissen. In: *Psychologie des Wissensmanagements*. Göttingen: Hogrefe, 2004.
- North, Klaus (2021): Die Wissenstreppe. In: Klaus North (Hg.): *Wissensorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 33–69.
- North, Klaus; Maier, Ronald (2018): *Wissen 4.0 – Wissensmanagement im digitalen Wandel*. Online verfügbar unter [http://north-online.de/documents/North\\_WM-4-0\\_Wissensmgmt-Wandel.pdf](http://north-online.de/documents/North_WM-4-0_Wissensmgmt-Wandel.pdf).
- Papasabbas, Lena; Henkel, Simon (2015): *Work-Life-Blending braucht Auszeiten*. zukunftsInstitut. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/work-life-blending-braucht-auszeiten/>, zuletzt geprüft am 16.02.2022.
- Pawlowska, Agnieszka; Scherer, Benedikt (2021): IT-Sicherheit im HOME-OFFICE. UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG DER COVID-19 SITUATION Ergebniskurzbericht einer repräsentativen Umfrage des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI). Hg. v. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. Online verfügbar unter [https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Lageberichte/Umfrage-Home-Office/umfrage\\_home-office-2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Lageberichte/Umfrage-Home-Office/umfrage_home-office-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=3).
- Petrick-Löhr, Christina: Wenn Nähe die Wahrnehmung verzehrt. In: *Personalwirtschaft* 2021. Online verfügbar unter <https://www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/proximity-bias-remote-worker-96257/>, zuletzt geprüft am 31.01.2021.
- Petry, Thorsten; Jäger, Wolfgang (2021): *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. 2. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart, Ann Arbor: Haufe Group; ProQuest Ebook Central (Haufe Fachbuch).
- Pousttchi, Key (2020): *Digitale Transformation*. Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Online verfügbar unter <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation/digitale-transformation>, zuletzt geprüft am 18.02.2022.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2021): *Corona-Arbeitsschutzverordnung: Homeoffice-Regelung verlängert*. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/verordnung-zu-homeoffice-1841120>, zuletzt geprüft am 18.02.2022
- Purvanova, Radostina K.; Bono, Joyce E. (2009): Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. In: *The Leadership Quarterly* 20 (3), S. 343–357. DOI: 10.1016/j.leaqua.2009.03.004.
- Riemer, Kai; Schellhammer, Stefan (2019): Collaboration in the Digital Age: Diverse, Relevant and Challenging. In: Kai Riemer, Stefan Schellhammer und Michaela Meinert (Hg.): *Collaboration in the digital age. How technology enables individuals, teams and businesses*. Cham: Springer (Progress in IS), S. 1–12.

- Schermuly, Carsten (2016): *New Work - gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Schrage, Michael; Schwartz, Jeff; Kiron, David; Jones, Robin; Buckley, Natasha (2020): *Opportunity Marketplaces. Aligning Workforce Investment and Value Creation in the Digital Enterprise*. MIT Sloan Management Review and Deloitte. Online verfügbar unter [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/rs/Documents/human-capital/DI\\_Opportunity-Marketplaces.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/rs/Documents/human-capital/DI_Opportunity-Marketplaces.pdf), zuletzt geprüft am 05.02.2022.
- Schulz-Hardt, Stefan; Brodbeck, Felix C. (2014): Gruppenleistung und Führung. In: Klaus Jonas, Wolfgang Stroebe und Miles Hewstone (Hg.): *Sozialpsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), S. 469–505.
- Seitter, Christina; Bott, Georgina (2017): *Stress-Resistenz. Mit widerstandsfähigen Mitarbeitern zum Erfolg*. Marconomy. Online verfügbar unter <https://www.marconomy.de/mit-widerstandsfahigen-mitarbeitern-zum-erfolg-a-669580/>, zuletzt geprüft am 03.12.2021.
- Spreitzer, Gretchen (2008): *Taking stock. A review of more than twenty years of research on empowerment at work*. In: *The SAGE handbook of organizational behavior*. Vol. 1: Micro approaches. Los Angeles: SAGE.
- Stocker, Franz (2020): *Plötzlich schafft Deutschland, was bisher unmöglich schien*. In: WELT. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/wirtschaft/article207541717/Digitalisierung-Mit-Corona-schafft-Deutschland-das-bisher-Unmoegliche.html>, zuletzt geprüft am 18.02.2022.
- Timinger, Holger (2017): *Modernes Projektmanagement. Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg*. Weinheim [E-Book]: Wiley-VCH.
- Trapp, Andrea (2021): *Aufbruch in eine neue Ära der Arbeit*. Forbes. Online verfügbar unter <https://www.forbes.at/artikel/aufbruch-in-eine-neue-aera-der-arbeit.html>, zuletzt geprüft am 06.02.2022.
- Warren, Aron (2017): *In-Depth Look at Tuckman's Ladder and Subsequent Works as a Tool for Managing a Project Team*. SANS. Online verfügbar unter <https://www.sans.org/white-papers/37662/>, zuletzt geprüft am 06.02.2022.
- Webster, J.; Wong, W.K.P. (2008): *Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams*. In: *The International Journal of Human Resource Management* 19 (1), S. 41–62. DOI: 10.1080/09585190701763883.
- Weise, Dirk F. K. (2021): *Führen im hybriden Arbeitsumfeld*. Online verfügbar unter [https://www.weise-entwicklung.de/wp-content/uploads/2021/06/whitepaper\\_hybrides\\_arbeitsumfeld.pdf](https://www.weise-entwicklung.de/wp-content/uploads/2021/06/whitepaper_hybrides_arbeitsumfeld.pdf), zuletzt geprüft am 31.01.2021.
- West, Tessa (2021): *Building Communication in a Hybrid World*. New York University, 2021. Online verfügbar unter <https://www.bowiestate.edu/calendar/index.php?eID=3697>.
- Winkler, Katrin; Heinz, Tabea; Wagner, Barbara (2018): *Gut zu wissen: Herausforderung New Work – Wissen managen und Lernen fördern*. In: Sebastian Wörwag und Alexandra Cloots (Hg.): *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 193–203.
- Winkler, Katrin; Bramwell, Nicola (2020): *Connectedness: Leadership for a Changing World*. Linchpin Books.
- Winkler, Katrin; Bramwell, Nicola (2021): *Connecting Confidence and Aptitude. How to Succeed as a Woman in Leadership*. Linchpin Books.
- zukunftsinstitut (2022): *Die Megatrends*. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>, zuletzt geprüft am 21.02.2022.





**Hochschule  
Kempten**  
University of Applied Sciences



**Institut für digitale  
Transformation**  
in Arbeit, Bildung und Gesellschaft

Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten

Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft

Bahnhofstraße 61  
87435 Kempten

Tel. 0831/25 23-0  
Fax 0831/25 23-104  
E-Mail: [katrin.winkler@hs-kempten.de](mailto:katrin.winkler@hs-kempten.de)