

# Hybride Teams führen ...

Top-Manager unterschätzen oft, wie groß die Herausforderungen sind, vor die das Führen hybrider Teams die Führungskräfte auf der operativen Ebene stellt. Welche Herausforderungen das genau sind und wie sich die Entscheider in den Unternehmen am besten darauf vorbereiten, erläutert Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Frankfurt.

## Die Wünsche der Mitarbeiter sind sehr verschieden

**wm:** Frau Liebermeister, in der aktuellen Führungskräftebefragung Ihres Instituts für die Studie „Führung und Leadership im digitalen Zeitalter“ legen Sie einen Schwerpunkt auf das Thema „Führen auf Distanz“ bzw. „Führen hybrider Teams“. Warum?

**Barbara Liebermeister:** Weil viele Führungskräfte mit dem Führen auf Distanz von Mitarbeitern und Teams in der Corona-Zeit zwar erste Erfahrungen gesammelt haben, aber hierin noch wenig Routinen entwickelt haben - insbesondere wenn es um das Führen hybrider Teams geht, Entsprechend unsicher sind sie. Das spürt man deutlich seit die Homeoffice-Pflicht nicht mehr besteht.

**wm:** Warum?

**BL:** Unter anderem, weil die Führungskräfte seitdem mit den unterschiedlichen Erwartungen ihrer Mitarbeiter konfrontiert werden. Während manche nur noch im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während einige an zwei festen Wochentagen zuhause bleiben möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

**wm:** Also sozusagen kommen, wann es ihnen passt.

**BL:** Ja. Und all diesen Wünschen und Erwartungen gerecht zu werden, ist im Führungsalltag nicht einfach - auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt, auf die sich die Führungskräfte beziehen können. Also müssen sie dies mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln,

**wm:** Kann nicht allgemein die Maxime gelten; Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Kontakt: ✉ [liebermeister@wissensmanagement.net](mailto:liebermeister@wissensmanagement.net)

möchte - zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist?

**BL:** Theoretisch ja, doch heute werden die meisten Kernleistungen der Unternehmen in Teamarbeit erbracht. Und daraus ergeben sich auch gewisse Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten auch eine Präsenz erfordern, Also gilt es, die Präsenzzeiten zu koordinieren.

## Auf Erfahrungen basierende Richtlinien fehlen

**wm:** Was vermutlich zuweilen schwierig ist, wenn die Mitarbeiterwünsche so unterschiedlich sind.

# Leichter gesagt als getan?

*„... viele obere Führungskräfte  
speziell in Großunternehmen  
unterschätzen, wie viel Konfliktpotenzial  
das Arbeiten in hybriden Teams  
in sich birgt und welche Risiken  
damit verbunden sind.“*

**BL:** Ja, ich habe in den zurückliegenden Wochen von Führungskräften oft Klagen gehört wie: „Ich komme mir zuweilen vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft.“

**wm:** Deshalb plädieren Sie für Richtlinien in den Unternehmen, zum Beispiel in Form einer Betriebsvereinbarung, unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

**BL:** Genau. Richtlinien, die einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

**wm:** Warum gibt es diese oft noch nicht?

**BL:** Zum einen, weil das Thema „hybrid arbeiten“ für die meisten Unternehmen noch recht neu ist, zum anderen aber auch, weil - so mein Eindruck - viele obere Führungskräfte speziell in Großunternehmen unterschätzen, wie viel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind.

**wm:** Warum unterschätzen die Top-Manager dies?

**BL:** Weil für die meisten Top-Manager von Unternehmen mit mehreren Standorten, eventuell gar in unterschiedlichen Ländern, das Arbeiten in hybriden bzw. virtuellen Teams geübte Praxis ist.

**wm:** Inwiefern?

**BL:** Nun, ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere sind.

### Top-Teams sind keine Arbeitsteams

**wm:** Können Sie das erläutern?

**BL:** Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei der eine in München, der andere in London und ein weiterer in New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet dann aber auf den nachgeordneten Ebenen statt.

**wm:** Das heißt, im Top-Team werden im eigentlichen Sinne keine Leistungen erbracht?

**BL:** Ich würde eher sagen: Das Top-Team hat primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess eingebunden. Deshalb ist vieles, was im Top-Team möglich ist, auf der operativen Ebene nicht möglich. Hinzu kommt: Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

### Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

**wm:** Inwiefern?

**BL:** Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben erst herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn ein Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet,

oft schwierig. Zudem gibt es außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln, Erfahrene Führungskräfte wissen das, Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

**wm:** Haben Sie hierfür ein Beispiel?

**BL:** Das fängt schon bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: „Dein Kollege darf zwar drei Tage im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst.“ Da kommen Sie als Führungskraft schnell in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: „Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen.“ Dann haben Sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

### Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

**wm:** Zumindest solange Sie sich als Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen können.

**BL:** Exakt. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen sozusagen die Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf vieler Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit - auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

**wm:** Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegen das Arbeiten in hybriden Teams?

**BL:** Nein, im Gegenteil. Wir arbeiten in meinem Institut seit dessen Gründung 2014 fast ausschließlich virtuell zusammen und dies hat sich bewährt. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das Neue Normal die nötige Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, auch die möglichen FoLgewirkungen bedenken.

**wm:** Was meinen Sie damit?

**BL:** Zum Beispiel, wie wirkt sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus? Ich höre von Führungskräften nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen ein Unternehmen stellt sich, weil seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb? Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss: Nein! Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Platz im Büro mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Schließlich sind nicht alle Mitarbeiter gerne „digitale Nomaden“,

### Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

**wm:** Was lautet Ihre Antwort auf diese Frage?

**BL:** Offen gesagt, wir haben auf diese Frage als Institut noch keine Antwort - ebenso wie auf viele andere Fragen, die mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen vermutlich auch die Lösungen individuelle sein. Darum liegt in der aktuellen Führungsstudie, die das IFIDZ gerade durchführt, auch ein Schwerpunkt auf dem Thema „Führen auf Distanz“ bzw. „Führen hybrider Teams“, damit wir künftig unsere Aussagen noch stärker auf Daten statt nur auf erfahrungsbasierte Meinungen stützen können.

**wm:** Frau Liebermeister, vielen Dank für das Gespräch.



#### Das Buch zum Thema

Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neueste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin Barbara Liebermeister:

„Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt“.

224 Seiten, 29,90 Euro, ISBN 978-3-96739-000-1, Gabal 2021