



Von Äpfeln und Birnen:

Warum und wie hybride Teams funktionieren

Management Summary

Hybride Arbeitsmodelle sind längst zum „**New Normal**“ geworden. Dennoch stehen hybride Teams immer wieder vor Herausforderungen:

Die Zusammenarbeit hakt, es kommt zu Missverständnissen, und die allgemeine Motivation leidet. Doch mit den **richtigen Fähigkeiten** funktionieren auch hybride Teams – und zwar sehr gut.

Die Erfolgsfaktoren?

Transparente **Kommunikation**, **Kreativität** auch im digitalen Raum, effektives **Selbstmanagement** aller Teammitglieder, empathisches **Miteinander** und erfolgreiche **Zusammenarbeit** auch über technische Herausforderungen *h i n a u s*.

Welche Kompetenzen dafür notwendig sind, wie sich diese trainieren lassen und welche Rolle **sparks** dabei spielt, gibt es hier zu lesen.

Inhalt

„Hallo, hallo, jemand da?“

Hybride Teams und ihre Herausforderungen ————— 1

Welche Fähigkeiten brauchen hybride Teams? ——— 3

—— *Kommunikation*

—— *Kreativität*

—— *Selbstmanagement*

—— *Empathie*

—— *Kollaboration*

Von Äpfeln und Birnen:

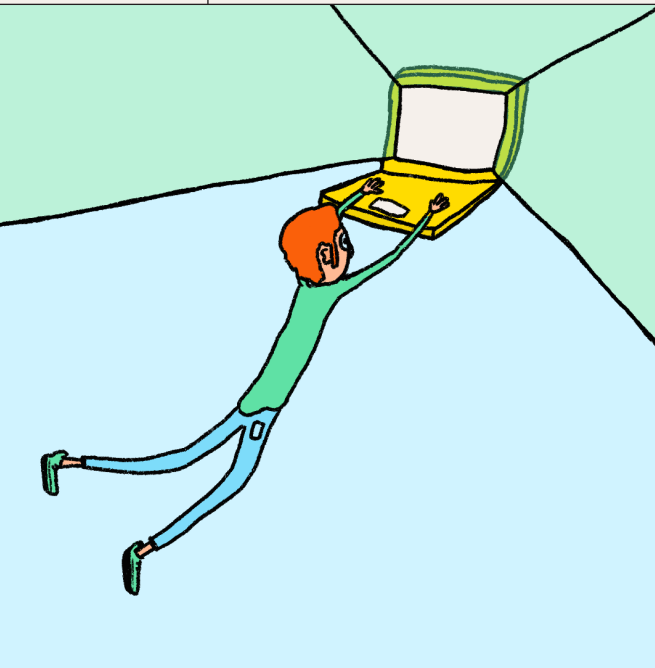
So gelingt die hybride Zusammenarbeit ————— 10

Hybride Teams — „Hallo, hallo, jemand da?“ — und ihre Herausforderungen

„Hört ihr mich?“

„Ich glaube, du bist noch auf Mute!“

„Im Raum kann ich euch nur ganz schlecht hören.“



Solche Sätze hört man häufig in hybriden Teams.

Das sind Teams, in denen ein Teil der Kolleg:innen vor Ort im Büro arbeitet und ein weiterer Teil von zu Hause aus. Diese Art der Zusammenarbeit ist **nicht immer leicht**, können Kommunikation, Motivation und Teamzusammenhalt unter der räumlichen Distanz leiden. Und doch ist hybrides Arbeiten im „**New Normal**“, der Zeit nach der Coronapandemie, in der plötzlich Tausende von Unternehmen von jetzt auf gleich remote arbeiten mussten, vollständig angekommen.

„Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass hybrides Arbeiten in deutschen Unternehmen mittlerweile Standard ist. Bei weniger als 1 Prozent der Befragten ist mobiles Arbeiten gar nicht möglich, über 80 Prozent der Unternehmen haben Betriebsvereinbarungen getroffen, in denen die Rahmenbedingungen für mobiles bzw. hybrides Arbeiten festgelegt sind.“

Dr. Josephine Hofmann, Studienleiterin
Fraunhofer IAO

Das bestätigten das *Fraunhofer IAO* in Zusammenarbeit und die *Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP)* erst kürzlich mit ihrer gemeinsamen Studie **„Arbeiten nach der Corona-Pandemie“**.

So haben 80 Prozent der befragten deutschen Unternehmen inzwischen **Rahmenbedingungen für mobiles oder hybrides Arbeiten** geschaffen. In fast einem Drittel dieser Unternehmen gibt es zudem **keine Anwesenheitsquoten** mehr. Die **flexible Planung** von Arbeitsräumen und das Reduzieren von Büroflächen zur Kosteneinsparung sind mittlerweile selbstverständlich geworden.¹

Die neue hybride Realität bringt aber auch **Herausforderungen** mit sich. Hybride Teams können nicht sofort funktionieren, sondern müssen sich wie bei jedem Veränderungsprozess an die **neuen Gegebenheiten anpassen**.

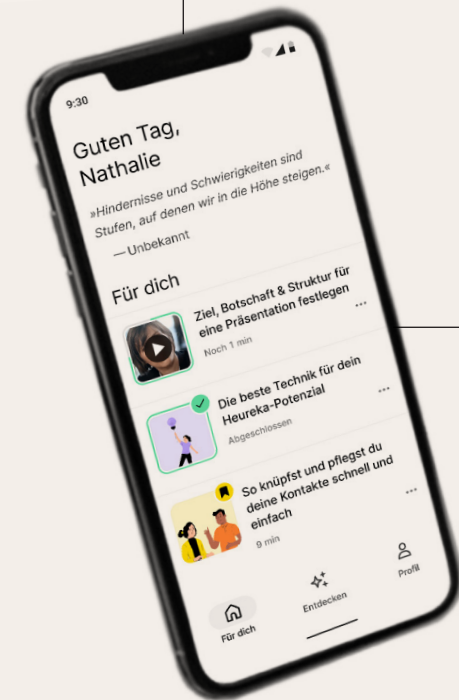
Jedes hybride Team ist anders und hat unterschiedliche Bedürfnisse. **Äpfel und Birnen** lassen sich bekanntlich auch nicht vergleichen. Während sich die Büromitarbeiter:innen direkt austauschen können, bleibt den Remote Workern nur der digitale Austausch. Sie müssen sich selbst organisieren und fühlen sich im Homeoffice oft „abgeschnitten“.

Wie gelingt der Austausch über die räumliche Distanz hinweg?
Beim Thema hybride Arbeit geht es also längst nicht mehr um die Frage „**Ob**“, sondern vielmehr um das „**Wie**“:

„Wie gestalten wir als Team unsere hybride Zusammenarbeit, damit sie funktioniert?“

„Welche Bedürfnisse haben wir und wie können wir diese berücksichtigen?“

Damit die Zusammenarbeit von Teams erfolgreich ist, benötigen sie bestimmte Fähigkeiten, um das „**Wie**“ zu bewältigen.



„Practice what you preach“:

Auch das Team hinter *sparks* arbeitet hybrid. Getreu dem Motto „**practice what you preach**“ arbeiten Marketers, Entwickler:innen, UX Designer:innen, Projektmanager:innen und Vertriebler:innen über Bundesländer hinweg digital zusammen.

Einmal im Monat treffen sich einzelne Subteams persönlich, um vor Ort den Teamgeist zu stärken und strategische Themen zu besprechen.

Welche Fähigkeiten brauchen hybride Teams

?



In einer hybriden Arbeitswelt sind nicht nur **fachliche Fähigkeiten** wichtig, sondern auch **neue Kompetenzen** für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Dazu zählen neben technischen Kompetenzen insbesondere **zwischenmenschliche Fähigkeiten**, wie es auch die Unternehmensberatung *McKinsey* in einem kürzlich erschienenen Bericht formulierte:

„KMU sollten jene Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden stärken, die für ein effizientes und effektives hybrides Arbeiten erforderlich sind. Neben reinen technologischen Fähigkeiten betrifft dies auch das Erlernen von Methoden und Tools für die hybride Zusammenarbeit.“

McKinsey,
„Hybrid working models can leverage talent and skill across industries“

Kommunikation

ist das A und O.

Dieser Grundsatz galt schon zu Zeiten vor Remote und Hybrid Work.

Es ist wichtig, alle Kolleg:innen einzubeziehen und sicherzustellen, dass alle Informationen **deutlich und verständlich** sind.

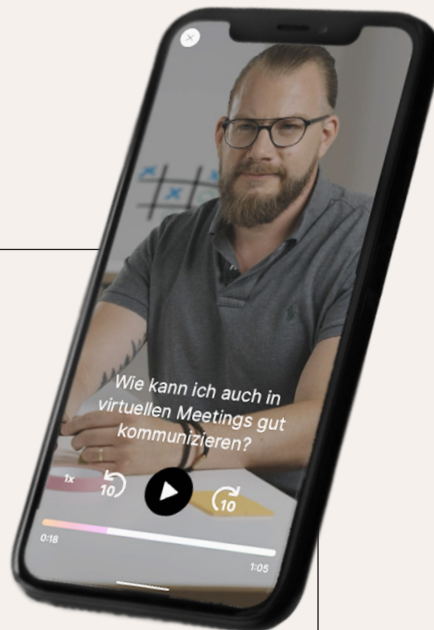
Dies gilt nicht nur im Büro, sondern insbesondere bei Remote und Hybrid Work. So fühlen sich digital zugeschaltete Personen in hybriden Meetings oft **ausgeschlossen**, non-verbale Signale aus Gestik und Mimik gehen im digitalen Raum **teilweise verloren** – und es kommt zu **Missverständnissen in der Kommunikation**.

Wenn sich jedoch **jede:r gehört fühlt**, ob remote oder vor Ort, werden diese Hürden **schrittweise abgebaut**.

Die wichtigste Fähigkeit, die Mitglieder hybrider Teams hierfür mitbringen müssen, ist daher **empathisches Zuhören**.

Diese Kompetenz ermöglicht es, die Gedanken und Gefühle der Teammitglieder **besser nachvollziehen** zu können.

So können wir ihre Botschaften besser erfassen und **effektiver** im digitalen Raum **kommunizieren**.



Trainieren lässt sich diese Eigenschaft wie folgt:

Eigenes Kommunikationsverhalten reflektieren:

Wie reagiere ich normalerweise in hybriden Gesprächen?
Höre ich aktiv zu oder gebe ich schnell Ratschläge?

Aktives Zuhören üben und Fragen stellen:

Ich konzentriere mich bewusst auf das, was mein Gegenüber sagt, ohne sofort zu reagieren. Ich stelle Rückfragen und lasse meine eigenen Gedanken und Urteile hintenanstehen.

Körperliche Signale beachten:

Auch im digitalen Raum versuche ich auf die Gestik und Mimik meiner Gesprächspartner:innen zu achten und entsprechend zu reagieren.

Paraphrasieren:

Besonders in digitalen Gesprächen lohnt es sich, das Gesagte nochmals in eigenen Worten zu wiederholen, um sicherzugehen, dass es auch richtig verstanden wurde.

Sich in Geduld üben:

Jede:r denkt und spricht im eigenen Tempo.
Gerade im digitalen Raum brauchen Gespräche mehr Zeit, um sich zu entwickeln.

In hybriden Teams sind empathisches Zuhören und schriftliche Kommunikationsfähigkeiten **wichtige Kompetenzen**. Denn nicht immer können wir uns zu bestimmten Themen in digitalen oder analogen Gesprächen austauschen. Stattdessen müssen wir in unterschiedlichen Kanälen schriftlich kommunizieren.

Das ist in einem Team das Kollaborationstool Slack, im anderen Microsoft Teams. Jeder Kanal erfordert eine **eigene Sprache**.

Und die will gelernt sein.

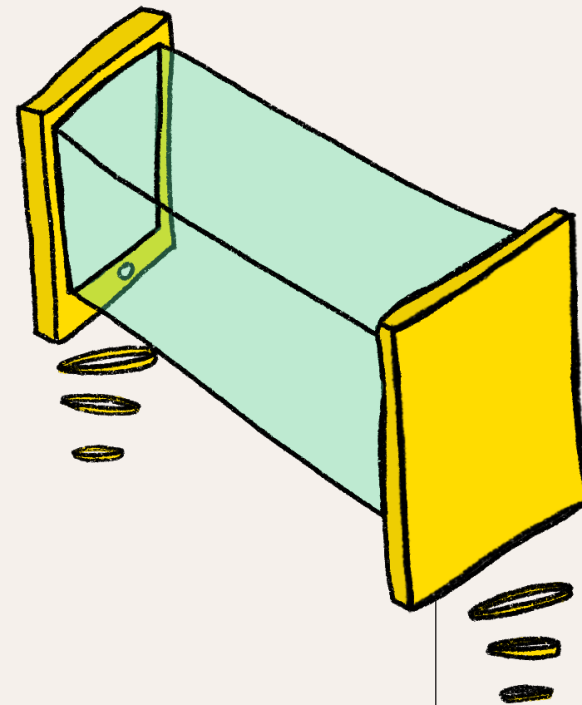
Kanalübergreifend gilt jedoch stets:

Nachrichten klar und präzise formulieren!

Vermeide komplizierte Sätze, Fachbegriffe sowie Abkürzungen und stelle die wichtigsten Informationen zuerst dar. Bei längeren Mitteilungen können am Ende die wichtigen Punkte zusammengefasst werden.

Frage dich außerdem:

Wer braucht welche Informationen zu welchem Zeitpunkt?

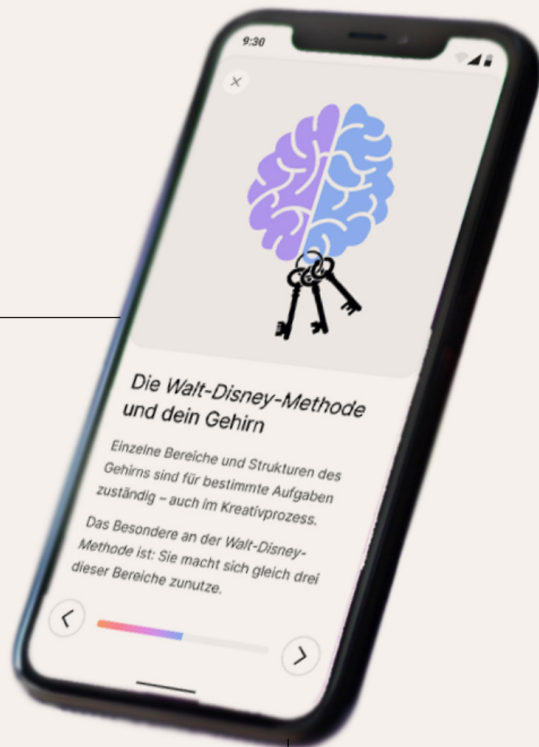


Kreativität

Kreative Arbeit ist nur Face-to-Face möglich?

Entgegen gängigen Vorstellungen können kreative Ideen durchaus im virtuellen Raum entstehen. Einige **grundlegende Fähigkeiten** wie divergentes und konvergentes Denken, Assoziieren, das gemeinsame Festhalten von Gedanken sowie kreative Routinen können bei der kreativen Ideenfindung im digitalen Raum unterstützen.

Und auch intuitive Kreativitätstechniken wie **Brainwriting** oder die **Walt-Disney-Methode** bringen die Kreativität in hybriden Teams so richtig in Schwung:



Kreativtechniken

Brainwriting:

Beim Brainwriting sammeln Teilnehmer:innen eines Kreativworkshops erste Ideen in schriftlicher Form. Ähnlich wie beim Brainstorming werden die gesammelten Ideen im ersten Schritt wertfrei geteilt. Erst in einem zweiten Schritt diskutieren und kritisieren die Teilnehmer:innen die gesammelten Ideen.

Flip-Flop-Methode:

Bei der Flip-Flop-Methode kehren Teilnehmer:innen ihre Perspektive auf ein Produkt oder ein Problem bewusst um. So wird die ursprüngliche Frage ins genaue Gegenteil verkehrt, wodurch sich neue Sichtweisen und dadurch unkonventionelle Ideen ergeben.

Walt-Disney-Methode:

Bei der Walt-Disney-Methode nehmen Teilnehmer:innen drei verschiedene Denkrollen ein: Träumer:in, Realist:in und Kritiker:in. Die Methode basiert also auf dem Konzept des Rollenspiels und ermutigt Teilnehmer:innen, ein Problem aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

Analogietechnik:

Bei der Analogietechnik suchen Teilnehmer:innen Analogien zur Aufgabenstellung. Das können Personen, Organisationen oder Objekte sein, die mindestens ein gemeinsames Merkmal mit der Aufgabenstellung besitzen.

Diese gemeinsamen Attribute werden anschließend dazu genutzt, Lösungen aus vergleichbaren Situationen zu sammeln – um so auf unkonventionelle Lösungsideen in der eigentlichen Aufgabenstellung zu kommen.

Selbstmanagement

Hybride Teams sind meist **eigenständiger und flexibler**, fordern jedoch auch ein höheres Maß an Selbstmanagement.

Das kann nicht jede:r automatisch. Mitglieder hybrider Teams brauchen daher neue Kompetenzen aus den folgenden Bereichen:

Zeitmanagement:

Die Fähigkeit, die eigene Zeit effektiv zu organisieren und Prioritäten zu setzen, ist im hybriden Arbeitsalltag **entscheidend**. Das ist zum einen der wiederkehrende Blocker im Terminkalender, der die produktiven Morgenstunden für die **konzentrierte Strategiearbeit** einplant. Zum anderen ist es auch wichtig, die Teammitglieder bei diesem Termin zu respektieren.

Priorisierung:

Obwohl Terminblocker in der Theorie gut funktionieren, wenn „die Hütte brennt“, müssen wir oft **spontan neu priorisieren**. Das ist nicht immer leicht, da wir oft zu viel von uns selbst erwarten und alles schaffen wollen.

Doch besonders im hybriden Arbeitsalltag ist es wichtig, Aufgaben entsprechend ihrer Wichtigkeit zu bearbeiten und diese Priorisierung im Team auch **klar zu kommunizieren**. Sonst wird es schnell undurchsichtig, wer wann an welchen Aufgaben arbeitet und diese zu welchem Zeitpunkt fertigstellt.

Selbstdisziplin:

Auch wenn Studien beweisen, dass Mitarbeiter:innen im Home-office genauso produktiv sind wie im Büro, ist beim Selbstmanagement im hybriden Arbeitsalltag eine gewisse **Selbstdisziplin** erforderlich. Schließlich arbeiten wir nicht allein, sondern mit vielen weiteren Kolleg:innen zusammen. Sich an gemeinsame Vereinbarungen, beispielsweise zu Kernarbeitszeiten, zu halten, ist **wichtige Voraussetzung** für die erfolgreiche, hybride Zusammenarbeit.

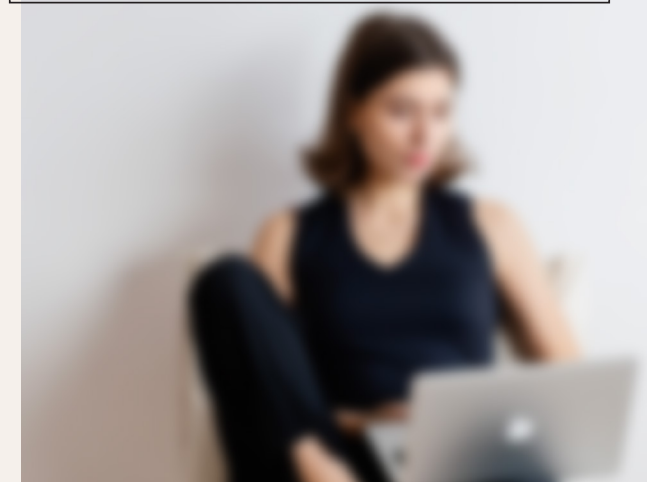
Selbstmotivation:

Die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren und auch in Zeiten von geringer direkter Interaktion produktiv zu sein, ist in einer hybriden Arbeitswelt von großer Bedeutung. Doch das ist nicht immer leicht. Wir können uns motivieren, indem wir **klare Tagesziele setzen, feste Routinen etablieren oder unsere Erfolge visualisieren**.

Wer hat an der Uhr gedreht?

Laut einer Erhebung von Microsoft ist die wöchentliche Dauer der Teams-User-Meetings seit 2020 um 252 Prozent gestiegen. Zeit, die wir früher für Live-Meetings aufgewendet haben.

Jetzt verbringen wir deutlich mehr Zeit vor dem Bildschirm – und müssen uns und unsere Arbeitsweisen entsprechend anpassen.



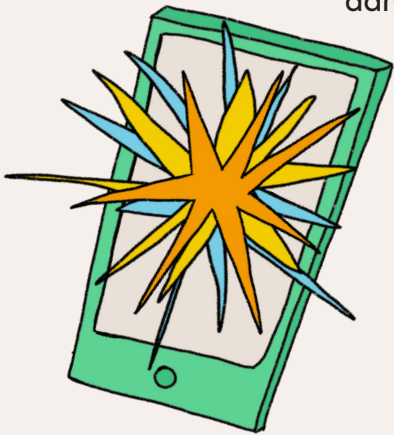
Empathie

Eine weitere wichtige Fähigkeit in einer hybriden Arbeitswelt ist Empathie. Sie sorgt dafür, dass wir die Gefühle, Bedürfnisse und Perspektiven unserer Teammitglieder **besser verstehen**.

Das verringert Konflikte, beugt Missverständnissen vor und stärkt den Zusammenhalt im Team.

So können wir uns in die Situation anderer einfühlen:

Wenn 15 Uhr für den einen Kollegen eine schwierige Zeit für Meetings darstellt, da er zu diesem Zeitpunkt seine Tochter aus dem Kindergarten abholt, und ich das als Kolleg:in weiß, dann plane ich kein Meeting zu dieser Uhrzeit.



So fühlt er sich nicht gedrängt, an dem Termin teilzunehmen und ist zu einem anderen Zeitpunkt **motivierter und präsenter**.

Um empathischer in einer hybriden Arbeitswelt zusammenzuarbeiten, sollten wir **aktiv zuhören**, uns in die Perspektiven anderer **einfühlen** und auf nonverbale Kommunikationssignale wie Gesichtsausdruck und Tonfall achten.

Gleichzeitig dürfen wir nicht vergessen, **Grenzen zu setzen**, um uns vor emotionaler Erschöpfung zu schützen.

Empathische Fähigkeiten lassen sich vor allem durch regelmäßiges Einholen und Geben von **Feedback**, die Sensibilisierung für **nonverbale Signale** und **aktives Zuhören** trainieren.

Empathische Führungskräfte machen zufriedene Teams

Führungskräfte, die sich in ihre Mitarbeiter:innen hineinversetzen können, sorgen für zufriedener Teams.

Das Ergebnis einer Microsoft-Umfrage zeigt, dass 65 Prozent der befragten Arbeitnehmer:innen bei einer empathischen Führungskraft mit ihrem Job zufrieden sind.

Ganze 83 Prozent fühlten sich wertgeschätzt. Mitarbeiter:innen von weniger bis kaum empathischen Vorgesetzten waren nur zu 35 Prozent zufrieden.



Wer beim Thema „Kollaboration“ ausschließlich an das Bedienen von Teams, Zoom und Co. denkt, hat weit gefehlt. Erfolgreiche Zusammenarbeit im hybriden Kontext **erfordert weit mehr** als die technischen Fähigkeiten zur Bedienung der Tools.

Um erfolgreich hybrid zusammenzuarbeiten, unterstützt durch digitale Tools, brauchen hybride Teams **zusätzliche kollaborative Fähigkeiten**.

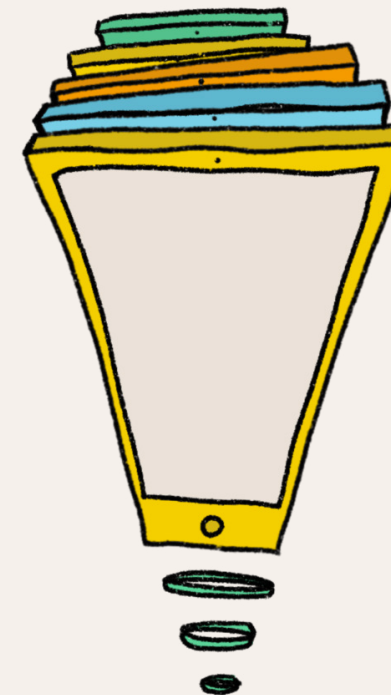
Dazu zählen gegenseitiges Vertrauen, klare Kommunikation, aktives Zuhören sowie die Fähigkeit, die Stärken und Schwächen der Teammitglieder anzuerkennen.

Wer startet schon gerne auf ein kahles, digitales Whiteboard, wenn sich niemand traut, etwas draufzuschreiben?

Auch die **Kollaborationsfähigkeiten** können trainiert werden, indem wir offen über unsere gemeinsame Arbeitsweise sprechen, sie regelmäßig überdenken und uns darüber austauschen.

Die Möglichkeit dazu bieten **agile Arbeitsmethoden**, die z. B. regelmäßige Retrospektiven vorsehen. Darin reflektieren hybride Teams die bisherige **Art und Weise** der Kollaboration und stellen sich bei Bedarf neu auf.

Weiterer, wichtiger Bestandteil agilen Arbeitens ist das richtige **Planen und Moderieren** von Meetings. Das garantiert nicht nur Effizienz, sondern stärkt auch die Zusammenarbeit im Team.



Von Äpfeln und Birnen: So gelingt die hybride Zusammenarbeit _____ !

Während der eine lieber gedeckten Apfelkuchen und die andere lieber Birnentarte isst:

Genau wie in Teams, die ausschließlich im Büro arbeiten und mal lieber Apfel-, mal lieber Birnenkuchen essen, so haben auch hybride Teams **unterschiedliche Bedürfnisse und Perspektiven**.

Diese zu verstehen und zu akzeptieren, ist wichtige Voraussetzung für eine **erfolgreiche Zusammenarbeit** im digitalen Raum.

Dafür brauchen Teammitglieder **bestimmte Fähigkeiten** wie Kommunikation, Kreativität, Selbstmanagement, Empathie und Kollaboration. Doch diese Kompetenzen **kommen nicht von allein**, nur weil wir plötzlich hybrid zusammenarbeiten.

Gerade, weil es sich hauptsächlich um **zwischenmenschliche Fähigkeiten** handelt, sollten wir diese kontinuierlich und über einen längeren Zeitraum erlernen – und Lernen damit zu einer positiven Gewohnheit machen. Wenn wir es also schaffen, klar und transparent miteinander zu kommunizieren, auch digital

kreativ zu sein, uns im Homeoffice erfolgreich zu organisieren, uns im Team verständnisvoll gegenüberzutreten und auch im digitalen Raum effektiv zusammenzuarbeiten, dann sind wir als **hybrides Team erfolgreich**.

Erlernen lassen sich diese Fähigkeiten – und das ist jetzt keine Überraschung – natürlich auch im digitalen Raum. Angebote wie **sparks**, die als **mobile Lösungen** und mit Hilfe so genannter „**Microlearnings**“ Fähigkeiten für unsere hybriden Arbeitswelt vermitteln, unterstützen hybride Teams bei der gemeinsamen Zukunftsgestaltung.



_____ **sparks** _____

Als smarterer Guide für Future Skills unterstützt **sparks** Lernende aus hybriden Teams mit personalisierten Empfehlungen bei der Weiterbildung.

Und hilft ihnen dabei, **täglich etwas besser zusammenzuarbeiten**.

Redaktion

Haufe-Akademie.de – Iris Paech, Teamleiterin Online-Marketing
(Verantwortlich i.S.d. § 55 Abs. 2 RStV)

Anschrift und Kontakt

Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9
79111 Freiburg
Telefon: 0761 595339-00
E-Mail: service@haufe-akademie.de

Haufe Akademie GmbH & Co. KG,
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg,
Registergericht Freiburg, HRA 703759
USt-IdNr.: DE295032455.

Persönlich haftende Gesellschafter:

Haufe Akademie Verwaltungs GmbH,
Sitz und Registergericht Freiburg
HRB 2249, Martin Laqua.

Geschäftsführer: Hansjörg Fetzer, Christian Friedrich,
Mario Kestler, Holger Schmenger, Dr. Jörg Schmidt.

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe.

Die rechtsgeschäftliche Durchführung (z. B. Zahlungsabwicklung)
erfolgt durch die Haufe Service Center GmbH im eigenen Namen
für Rechnung Dritter (Kommission):
Deutsche Bank Freiburg, 35041300 (BLZ 68070030).
BIC DEUTDE6F.
IBAN DE47680700300035041300.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit:

Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9
79111 Freiburg
Telefon: 0761 898-3907
E-Mail: presse@haufe-akademie.de

Grafik/Layout:

Jonas Merlin Berger | fckmoerl.art

Die Europäische Kommission stellt unter
<http://ec.europa.eu/consumers/odr/>
eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit.

Copyright

© 2023 Haufe Akademie – Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung
durch Datenbanken, auch der Einspeisung, Verarbeitung
in elektronischen Systemen vorbehalten, gleiches gilt auch für Multimedia-
Daten (Ton, Bilder, Programme etc.). Alle Angaben/Daten nach besten
Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Mehr Infos unter:
haufe-akademie.de/sparks