



# Die Zukunft der Teams

Ein globaler Bericht über  
hybride Arbeit 2023





## Inhalt

- 3 Einleitung
- 4 Status Quo
- 7 Veränderungen
- 10 Herausforderungen
- 12 Bewältigung von Herausforderungen
- 16 Die Zukunft der Teams
- 19 Methodik

## Einleitung

# Hybrid

## Ist die hybride Arbeitsweise das Beste aus beiden Welten oder ein vorläufiger Kompromiss?

Der Ausbruch der Covid-19-Pandemie zwang Arbeitnehmende weltweit zu einem noch nie dagewesenen Experiment: Von zu Hause arbeiten. Ursprünglich als vorübergehende Maßnahme gedacht, wurde bald klar, dass sich die Arbeitswelt dauerhaft verändern würde.

Als die Lage sich Anfang 2022 beruhigt hat, machte es den Anschein, dass die hybride Arbeit in der Arbeitswelt angekommen ist. Die Arbeitnehmenden berichteten von höherer Produktivität und einer besseren Work-Life-Balance, die Arbeitgeber konnten die Personalfuktuation senken und Büros verkleinern. Menschen mit Expertise bezeichneten die "hybride Arbeitsrevolution" als die Strategie, mit der sie ihre wichtigsten Ziele in diesem neuen Jahrzehnt erreichen können.

Im Mai 2022 überraschte ein Tweet die Welt. Interne Tech News leakte eine E-Mail von Tesla-CEO Elon Musk.

"Hybride Arbeit ist nicht mehr akzeptabel: alle, die hybrid arbeiten möchten, müssen mindestens (und ich meine \*mindestens\*) 40 Stunden pro Woche im Büro sein oder Tesla verlassen." In einer zweiten E-Mail fügte er hinzu: "Es gibt natürlich Unternehmen, die dies nicht verlangen, aber wann haben diese das letzte Mal ein großartiges neues Produkt rausgebracht?"

Sprach Musk nur für sich selbst oder waren seine Ansichten bezeichnend für ein ganzes Kontingent von Manager, die nicht ganz so begeistert von der hybriden Arbeit sind?

Auf jeden Fall hat Elon Musk die Idee der Hybriden Arbeit in Frage gestellt und so eine Debatte ausgelöst.

Während dieser Zeit sahen viele Unternehmen, dass sich Hybrid- und Büroarbeitsplätze nicht gegenseitig ausschließen müssen. Der Hype um hybride

Arbeitsstrukturen, bei denen Teams zum Teil im Büro und zum Teil hybrid arbeiten, vergrößerte sich, vielleicht begann sogar ein neues Kapitel in der Arbeitswelt:

### **das Kapitel der Hybridarbeit.**

Auch in Zukunft wird die Debatte darüber, ob Remote- oder Hybridarbeit mehr oder weniger produktiv ist und wie Arbeitnehmende und Manager wirklich darüber denken, weitergeführt.

Auf der Grundlage einer Umfrage von 1.750 Büro- und Fachkräften aus sieben Industrieländern zeichnet dieses Whitepaper den Arbeitsalltag eines durchschnittlichen Hybridteams nach. Wie arbeiten die Teammitglieder derzeit und welche Arbeitsstruktur würden sie bevorzugen? Wie denken und fühlen reguläre Mitarbeitende und Manager über hybrides Arbeiten - überwiegen die Vorteile oder die Herausforderungen? Welche Art von Unterstützung wird benötigt? Und schließlich: **Wie sieht die Zukunft des Teams aus und wie sollten sich Unternehmen darauf vorbereiten?**

## Kapitel 2: Status Quo

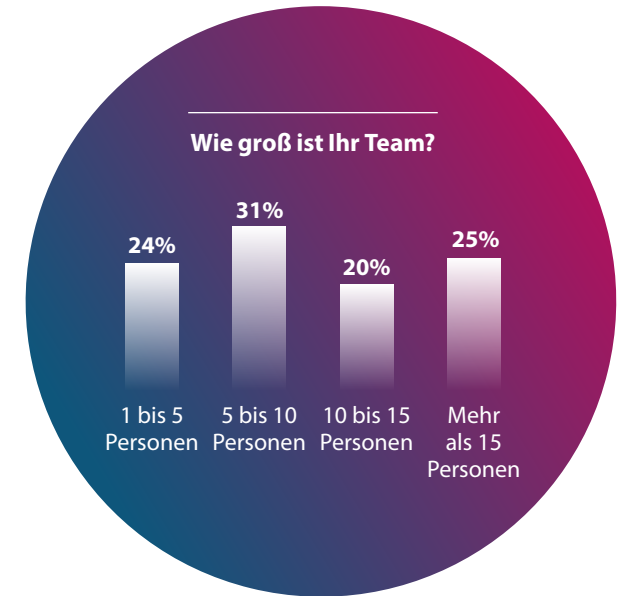
# Hybride Arbeit gewinnt an Bedeutung

## Sechs von zehn Mitarbeitenden sind Teil eines hybriden Teams

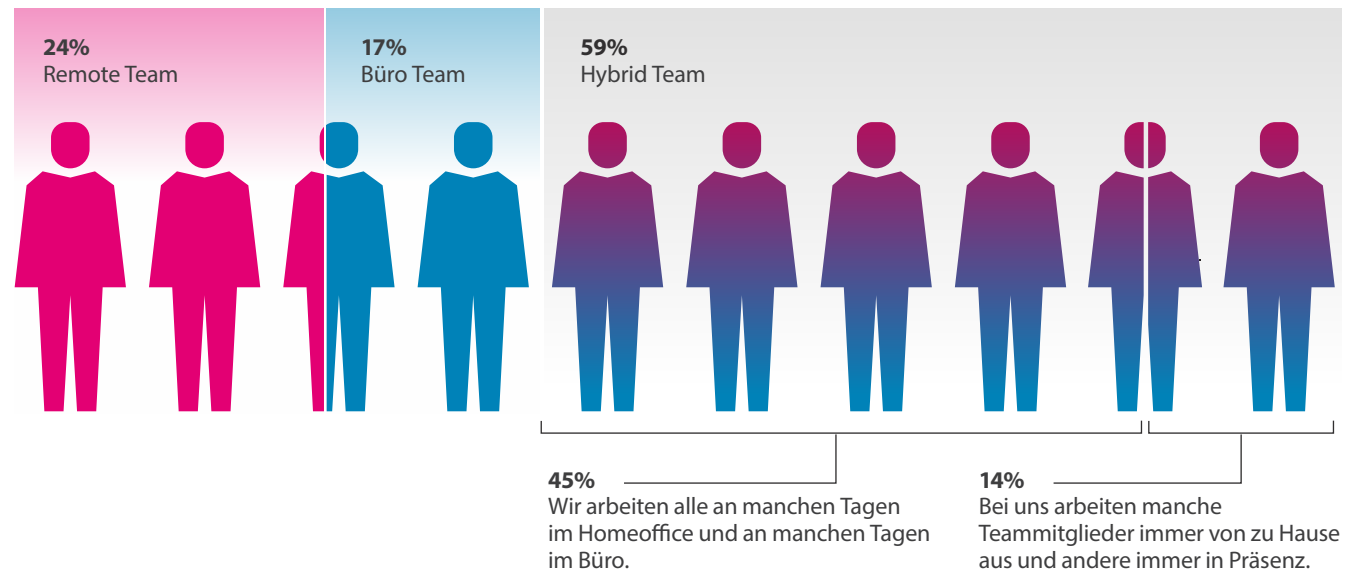
Hybride Arbeit ist keine präventive Notwendigkeit mehr, dennoch sind die Arbeitsstrukturen nicht zur „Normalität“ zurückgekehrt. In einer Stichprobe von fast 3.000 Arbeitnehmenden aus den USA, UK, Kanada, Frankreich, Deutschland, den Niederlanden und Dänemark ist nur jede und jeder vierte Angestellte Teil eines Teams, das nur vom Büro aus arbeitet, wobei der Anteil in Deutschland mit 41 % deutlich höher und in den USA und Frankreich mit jeweils 13 % geringer ist. Auf der anderen Seite arbeitet eine noch geringere Zahl in einem vollständigen Remote Team: In Deutschland, den Niederlanden und Dänemark sind es weniger als 10 %, in Kanada und den USA ein Viertel. Doch wie sieht es mit dem Rest aus?

**Die Mitarbeitenden - 59 % insgesamt und mindestens 50 % in jedem Land - sind Teil eines hybriden Teams.** Das durchschnittliche hybride Team besteht aus zehn Mitarbeitenden mit ausschließlich flexiblen Arbeitsplätzen. Alle Mitarbeitenden arbeiten teilweise von zu Hause und teilweise im Büro. Nur eines von vier Teams hat einen festen Arbeitsplatz, entweder zu Hause oder im Büro. Hybride Strukturen kommen

einerseits dem Wunsch nach mehr Flexibilität entgegen und garantieren andererseits Sichtbarkeit und persönlichen Kontakt. Schauen wir uns an, wie die Mitglieder hybrider Teams damit umgehen. Wo arbeiten sie am häufigsten?



### Wie ist das Verhältnis zwischen Remote Arbeit und Arbeit im Büro innerhalb Ihres Teams?



Die erste Frage wurde von n = 2.975 Beschäftigten beantwortet. Die nachfolgenden Ergebnisse basieren nur auf der Stichprobe der Hybridteams (n = 1.750).

## Kapitel 2: Status Quo

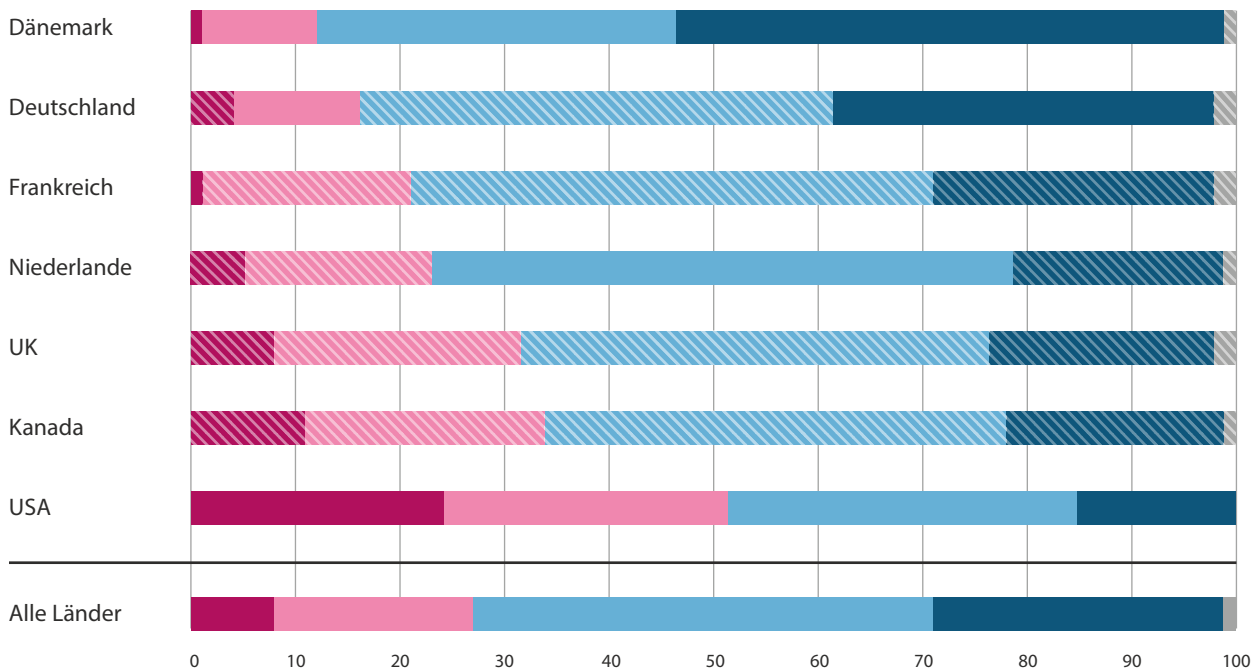
# Arbeitsstrukturen

Sieben von zehn Arbeitnehmenden besuchen regelmäßig das Büro

### Wie ist Ihre derzeitige Arbeitsstruktur?

Ergebnisse in %

■ Vollständig Remote ■ Remote-zuerst ■ Gelegentlich Büro ■ Büro-zuerst ■ Ohne Struktur



Die schattierten Balken zeigen an, dass der Anteil der Beschäftigten nicht signifikant vom Durchschnitt aller Länder abweicht ( $p < 0,05$ ). Remote-zuerst = nahezu vollständig Remote arbeitend; gelegentlich Büro = erforderlich oder ermutigt, einigermaßen regelmäßig im Büro zu sein; Büro-zuerst = hauptsächlich im Büro arbeitend, aber erlaubt Remote zu arbeiten.

Büroarbeit ist nicht aus der Mode gekommen. **Nicht einmal drei von zehn Mitglieder hybrider Teams arbeiten ganz oder fast ganz Remote.** Nur in den USA ist der Anteil deutlich höher, jedes zweite Mitglied eines hybriden Teams aus den USA arbeitet ganz oder fast ganz Remote. In Deutschland und Dänemark ist es nicht einmal jedes sechste. Folglich haben Dänemark und Deutschland den größten Anteil an hybriden Arbeitnehmenden, die hauptsächlich oder gelegentlich in einem Büro arbeiten.

**Der gelegentliche Besuch im Büro ist die häufigste Form der Arbeit in einem hybriden Team.** 44 % der Mitarbeitenden (oder vier unserer durchschnittlichen Hybridteams) tun dies freiwillig oder weil ihr Arbeitgeber erwartet oder fördert, dass sie an einer bestimmten Anzahl von Tagen pro Woche anwesend sind. Das Gleiche gilt für die 27 % der Mitarbeitenden, die hauptsächlich im Büro arbeiten, aber die Erlaubnis haben, Remote zu arbeiten. Um einen Einblick in diese Unterschiede zu erhalten, müssen wir die aktuellen Arbeitsstrukturen mit den Präferenzen der Arbeitnehmenden auf individueller Ebene vergleichen. Wer nach Modell A - zuerst im Büro - arbeitet, aber Modell B, C oder D - vollständig Remote, Remote-zuerst oder gelegentlich im Büro - bevorzugt, darf höchstwahrscheinlich nicht unabhängig wählen.

## Kapitel 2: Status Quo

### Präferenzen am Arbeitsplatz

Die Mehrheit der Arbeitnehmenden ist mit ihrer derzeitigen Arbeitsstruktur einverstanden

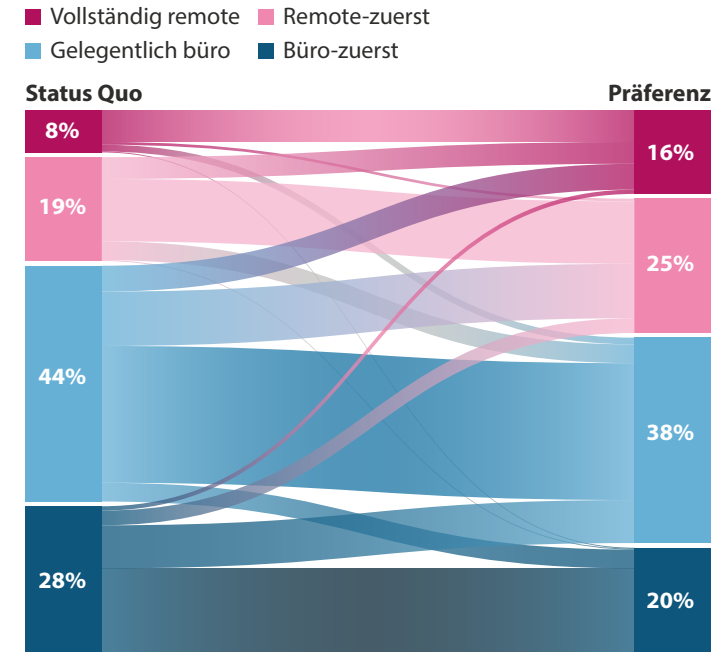
Die aktuelle Arbeitsstruktur und die Präferenzen stimmen in der Regel überein: **Sechs von zehn Mitarbeitenden schätzen die Struktur, in der sie arbeiten.** Auf Länderebene ist dieser Anteil am höchsten in den Niederlanden (70 %) und am niedrigsten in Frankreich (54 %). Viele Unternehmen achten auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden und richten das passende Hybridmodell ein.

#### Die Remote Arbeit ist am befriedigendsten:

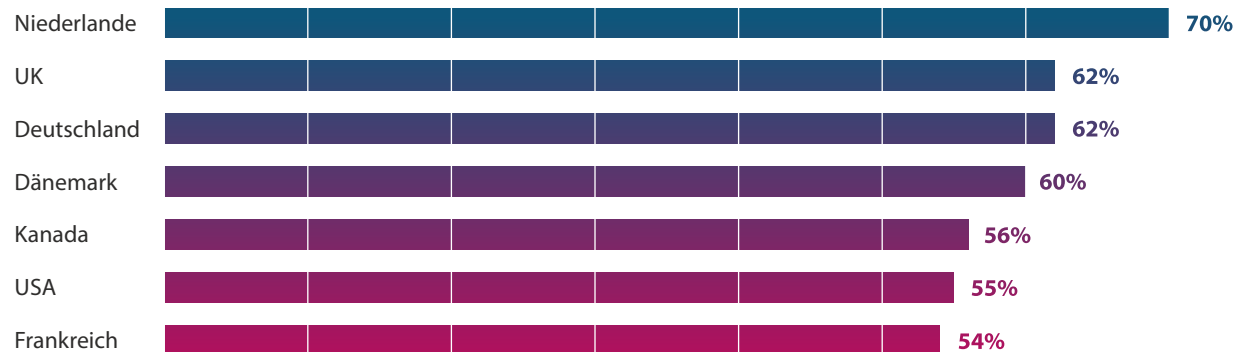
Drei Viertel der Arbeitnehmenden, die nie im Büro arbeiten, würden es auch bevorzugen, wenn sie diese Struktur weiterhin wählen könnten. Nur ein Viertel von ihnen vermisst die Möglichkeit, im Büro zu arbeiten. Die anderen Strukturen sind ebenso zufriedenstellend: 60 % würden bei ihrer Struktur bleiben. Nur in 30 % der Unternehmen müssen die Mitarbeitenden regelmäßig ins Büro gehen, auch wenn sie es nicht wollen.

**Nur Büro ist die unattraktivste Struktur:** Nur 10 % der derzeit unzufriedenen Arbeitnehmenden würden es vorziehen, zu einem Arbeitsplatz im Büro zu wechseln. Die anderen Optionen sind attraktiver: Etwa ein Drittel der unzufriedenen Arbeitnehmenden würde es vorziehen, überwiegend von zu Hause aus bzw. gelegentlich im Büro zu arbeiten und ein weiteres Viertel würde sich für einen vollständig dezentralen Arbeitsplatz entscheiden. Vor Kurzem war das noch undenkbar.

Wie ist Ihre derzeitige Arbeitsstruktur und welche Art von Struktur bevorzugen Sie?



#### Anteil der Beschäftigten mit einer zufriedenstellenden Arbeitsstruktur



## Kapitel 3: Veränderung

# Auswirkungen der Pandemie

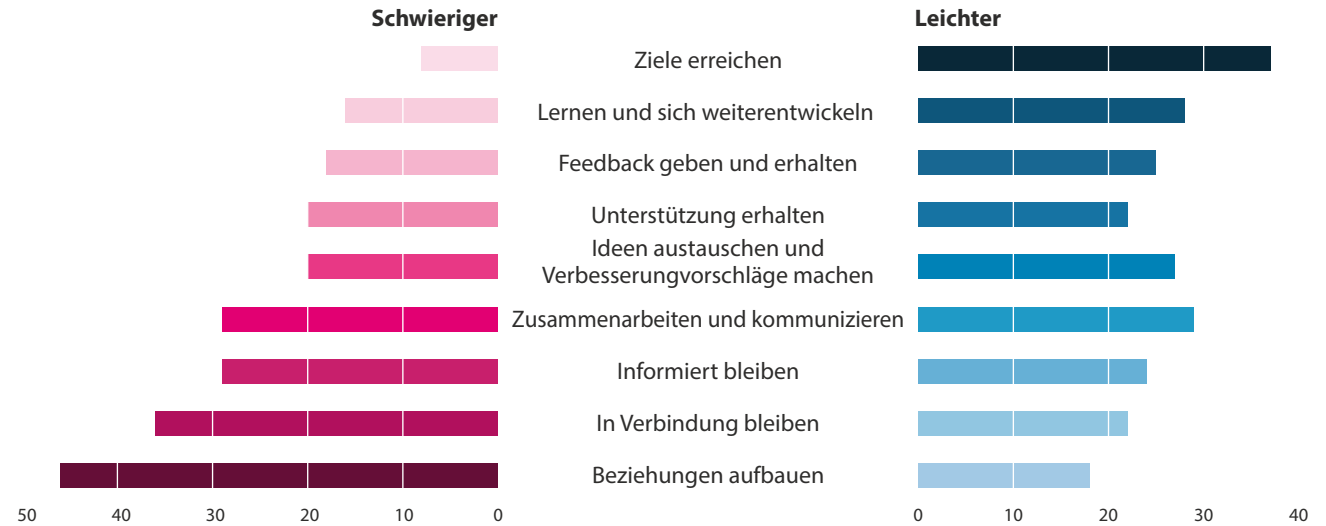
## Der Aufbau von Beziehungen wurde schwieriger

Es überrascht nicht, dass die heutigen Teams deutlich häufiger hybrid arbeiten als vor dem Ausbruch von Covid-19. Mit 12 % bzw. 11 % haben Dänemark und die USA den größten - wenn auch immer noch geringen Anteil an Teams, die zuvor als Hybridteam gearbeitet haben. In Kanada hingegen waren nur 3 % der derzeitigen Hybridteams schon einmal hybrid. Viele Teams änderten ihre Arbeitsweise sehr schnell, so eine Veränderung hat natürlich Auswirkungen auf die tägliche Routine.

**So erklärt fast jede und jeder zweite Mitarbeitende, dass der Aufbau von Beziehungen durch die "Hybridisierung" des Teams schwieriger geworden ist.** Dies ist bei weitem der am stärksten betroffene Aspekt und zusammen mit der Teamkonnektivität der einzige Aspekt mit einer offensichtlich negativen Entwicklung. Das Gleiche hätten wir für die Zusammenarbeit und die Kommunikation und damit zusammenhängende Aspekte, wie die gegenseitige Unterstützung und den Austausch von Ideen erwarten können.

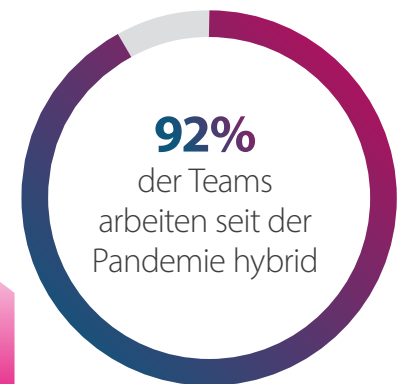
### Was hat sich verändert, seit Ihr Team mit der Hybridarbeit begonnen hat?

Ergebnisse in %



Veränderungen wurden nur für Teams bewertet, die vor dem Ausbruch der Pandemie nicht hybrid waren (n = 1.604). Abstand zu 100% = Anteil der Befragten, die mit "kein Unterschied" geantwortet haben.

Dennoch werden die Veränderungen in diesen Bereichen in ähnlicher Weise als "schwieriger" und "leichter" eingestuft, nachdem die Teams begonnen haben, hybrid zu arbeiten. Zwischen 40 % und 60 % der Mitarbeitenden sehen überhaupt keine Veränderungen. **Andererseits wurde das Lernen, die Entwicklung und vor allem das Erreichen von Zielen vermehrt einfacher als schwieriger.**

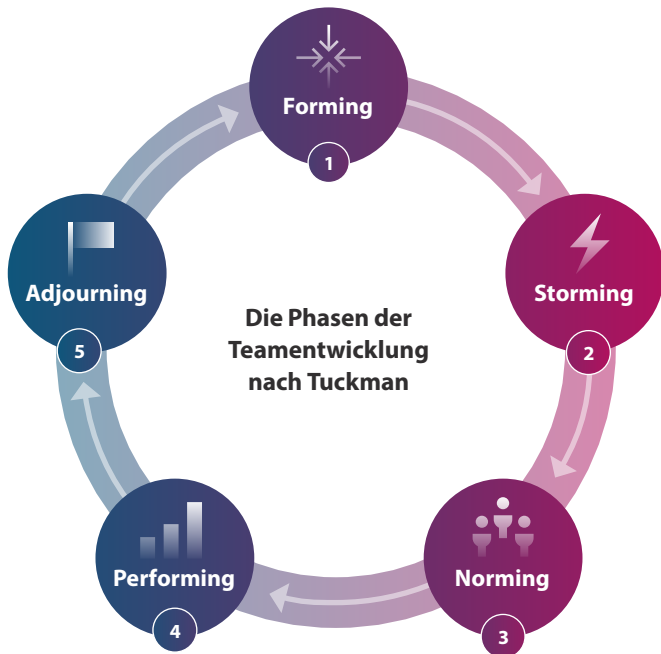


## Kapitel 3: Veränderung

# Hybrides Teambildung

### Kultur und Identität müssen neu entwickelt werden

1965 schlug der Psychologe Bruce Tuckman ein Phasenmodell der Gruppenentwicklung vor: Forming, Storming, Norming und Performing sind unvermeidlich, damit ein Team wachsen und funktionieren kann. In den späten 1970er Jahren fügte er dem Modell eine letzte Phase hinzu: das Adjourning, die eine Auflösung bzw. Umstrukturierung



oder Neuaufteilung. Tuckman dachte sicher nicht an hybride Teams, aber die Hybridisierung könnte eine der entscheidenden Veränderungen sein, die einen Umstrukturierungsprozess auslösen. Aber muss das durchschnittliche Hybridteam die ersten vier Phasen erneut durchlaufen?

Um diese Frage zu beantworten, haben wir nach dem Einfluss der hybriden Arbeitsweise auf die Team-Identität die gebildet wurde: Forming, die Team-Agilität die gestürmt wurde: Storming, die Team-Kultur die genormt wurde: Norming und die Team-Leistung die erbracht wurde: Performing gefragt.

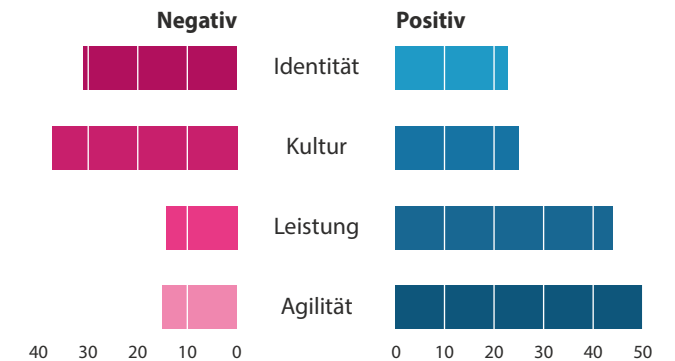
**Etwa drei von zehn Arbeitnehmenden geben an, dass es durch hybrides Arbeiten "etwas schwieriger" wird, eine Teamidentität aufzubauen, während zwei eine positive Auswirkung sehen und fünf überhaupt keine. Das Ergebnis für die Teamkultur ist ähnlich indifferent.**

Für bestehende Teams ist es also nicht notwendig, Identität und Kultur von Grund auf neu zu entwickeln, aber Verbesserungsbedarf ist laut der Auswertung

eindeutig notwendig. Stellen Sie sich ein Team vor, das anfänglich persönliche Interaktionen bevorzugte, wobei Whiteboarding im Büro die häufigste Praxis war. Die Umstellung auf eine hybride Arbeitsweise, ohne diese Kultur anzupassen, könnte schnell zu einer Clique führen, die sich aus Kolleginnen und Kollegen im Büro zusammensetzt, die diese Kultur beibehalten und aus externen Mitarbeitenden, die davon ausgeschlossen werden. **Die Agilität und Leistung von Teams haben dagegen oft von der Hybridisierung profitiert.**

#### Beeinflusst die hybride Arbeitsweise die folgenden Elemente?

Ergebnisse in %



Abstand zu 100% = Anteil der Befragten, die mit "kein Unterschied" geantwortet haben



## Kapitel 3: Veränderung

# Vorteile von hybriden Teams

## Zeitersparnis ist der Hauptvorteil

Die Vorteile hybrider Teamarbeit müssen aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden: Für eine Führungskraft muss die hybride Arbeitsweise langfristig wirtschaftlich gerechtfertigt sein, während reguläre Arbeitnehmende möglicherweise mehr Wert auf moderne Bequemlichkeit legen. Aber bestätigen die Antworten dies? Nun, teilweise.

Vier der fünf wichtigsten Vorteile von Hybridteams sind für Führungskräfte und Arbeitnehmende gleich.

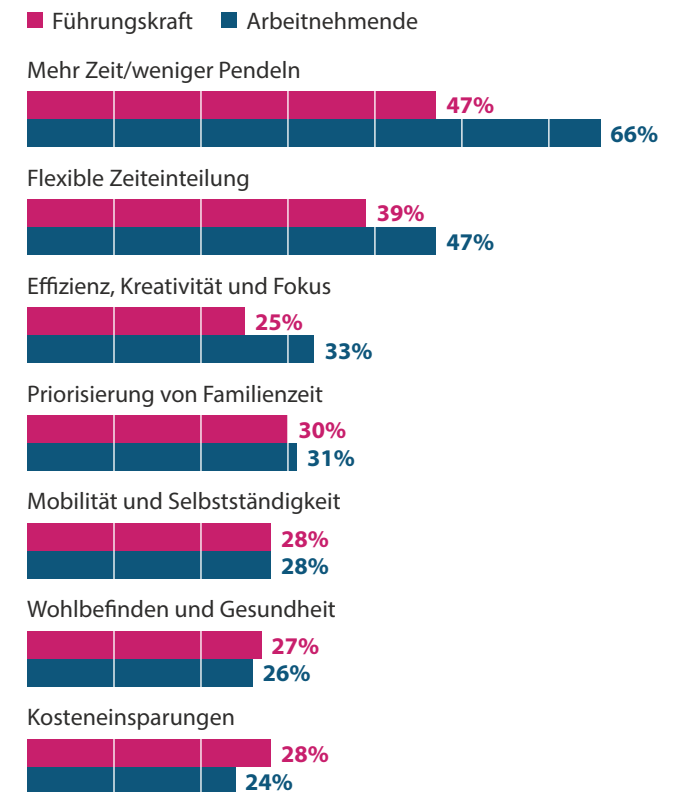
### Beide Gruppen nannten vor allem geringere Pendelzeiten und eine flexible Zeiteinteilung.

Allerdings ist der Anteil der regulär Beschäftigten, die von Zeitersparnis und Flexibilität profitieren, deutlich größer als der Anteil der Führungskräfte. Andere Bequemlichkeitsvorteile, wie bessere Work-Life-Balance, Mobilität, Autonomie oder Wohlbefinden und Gesundheit, sind für reguläre Beschäftigte und Führungskräfte gleichermaßen von Vorteil.

Eine gesteigerte Effizienz wäre wirtschaftlich von Vorteil. **Doch während ein Drittel der Festangestellten der Meinung sind, dass sie effizienter, kreativer und zielgerichteter in ihrem hybriden Team arbeiten, gehört dies nicht zu den fünf wichtigsten Vorteilen für Führungskräfte.**

Diese Diskrepanz kann auf eine teilweise Unterschätzung der Effizienz durch die Führungskräfte zurückzuführen sein. Es ist aber auch möglich, dass sie hauptsächlich ihre eigene Effizienz bewertet haben, die durch die Hybridisierung nicht gestiegen ist. Immerhin **sehen fast 30 % von ihnen einen finanziellen Vorteil in der hybriden Teamarbeit.**

### Was sind die wichtigsten Vorteile der Arbeit in einem hybriden Team?



## Kapitel 4: Herausforderungen

# Herausforderungen für hybride Teams

## Soziale Bindungen leiden am meisten

Neben den Vorteilen bringt die hybride Teamarbeit auch Herausforderungen mit sich; die **größte ist der Mangel an sozialen Kontakten und zwanglosen Gesprächen**. Stellen Sie sich einen typischen Büroalltag vor: Kaffeepausen, Plaudereien und eine gemeinsame Mittagspause, alles im Home-Office nicht möglich. Aspekte wie die Schwierigkeit, kollegiale Beziehungen aufzubauen oder das Gefühl von denjenigen, die immer oder hauptsächlich von zu Hause aus arbeiten, getrennt zu sein, sind bei denjenigen, die von zu Hause aus arbeiten, häufiger anzutreffen.

**Dasselbe gilt für das Kennenlernen neuer Teammitglieder, die zweitwichtigste Herausforderung.** Das Onboarding auf fachlicher Ebene ist eine Sache, sich auf einer persönlichen Ebene zu verbinden eine andere. Hybride Teamaktivitäten können ein informelles Gespräch im Büro kaum ersetzen.

### Was sind die größten Herausforderungen bei der Arbeit in einem hybriden Team?

■ Führungskraft ■ Arbeitnehmende

Mangel an sozialen Kontakten und lockeren Gesprächen



Neue Teammitglieder kennenlernen



Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen aufbauen



Das Gefühl, von anderen Kolleginnen und Kollegen getrennt zu sein



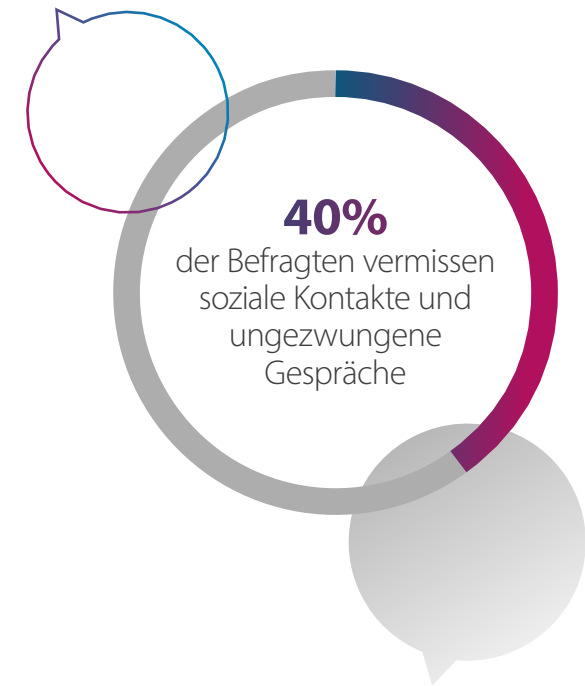
Informiert und einbezogen zu bleiben



Transaktionale und oberflächliche Beziehungen



Zu viele Anrufe/Meetings



Insgesamt waren die Antworten der Führungskräfte unterschiedlicher als die der regulären Mitarbeitenden. **Die Führungskräfte legten weniger Wert auf kommunikative Aspekte und mehr auf organisatorische Aspekte.** Zwei Herausforderungen sollten hinzugefügt werden: Da die Führungskräfte in der Regel dafür verantwortlich sind, ihr Team zusammenzubringen, sind unterschiedliche Arbeitszeiten und die Suche nach den richtigen Instrumenten, um in Verbindung zu bleiben, für 18% bzw. 15% von ihnen die größten Herausforderungen.

## Kapitel 4: Herausforderungen

# Leitung eines hybriden Teams

## Hybrides Onboarding ist die größte Herausforderung

**In Übereinstimmung mit den vorherig aufgelisteten Ergebnissen ist die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden die größte Herausforderung bei der Leitung eines hybriden Teams.** Wenn der Einarbeitungsprozess persönlich stattfinden soll, müssen alle auszubildenden Mitarbeitenden auch vor Ort sein.

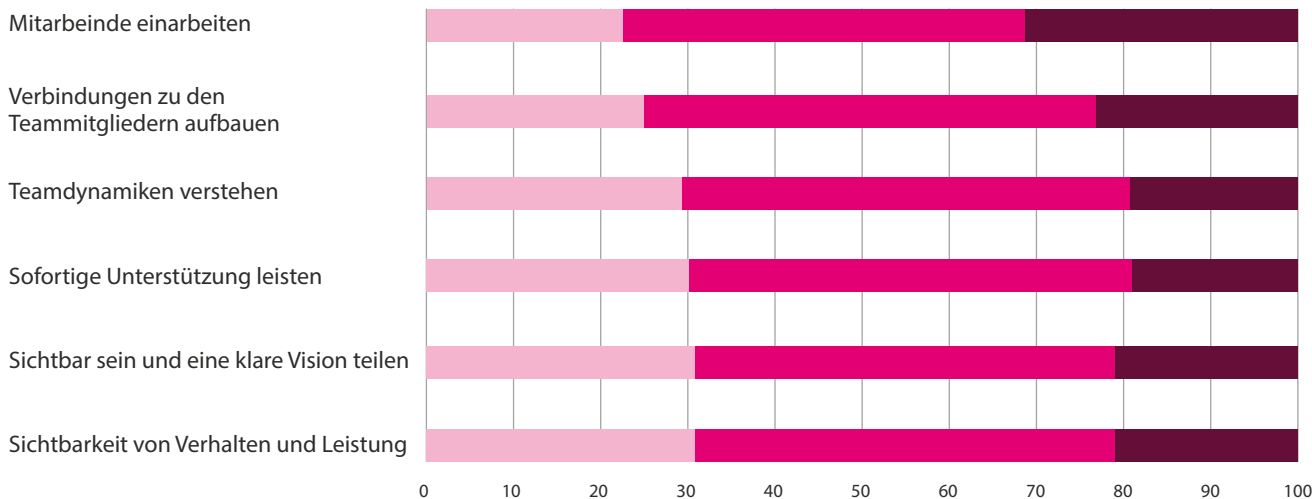
Die Alternative, das Remote-Onboarding, erfordert einen neuen Ansatz. Auf sozialer Ebene geht es darum, Wege zu finden, um neuen Mitgliedern das Gefühl zu geben, Teil des hybriden Teams zu sein. Auf professioneller Ebene zwingt das Remote-Onboarding

die Führungskräfte dazu, sich mehr Gedanken über Details zu machen. Es ist wichtig, dass neuen Kolleginnen und Kollegen niemals die notwendigen Informationen fehlen. Um dies zu verhindern, muss das Team eine hybride Unterstützungsstruktur aufbauen, z. B. mit einem Raum, in dem Fragen gestellt werden können.

### Wie herausfordernd sind die folgenden Aspekte der Leitung eines hybriden Teams?

Ergebnisse in %

■ Nicht schwierig ■ Etwas schwierig ■ Sehr schwierig



**Der Aufbau einer soliden Verbindung zu allen Teammitgliedern ist die zweitgrößte Herausforderung für Manager, aber auch andere Aspekte sind anspruchsvoll.** Die Größe des Teams wirft keine Schwierigkeiten auf, mit einer Ausnahme: Einer von zehn Managern mit Teams bis zu fünf Mitgliedern empfindet die Teamdynamik als "sehr schwierig". In Teams mit mehr als 15 Mitgliedern ist es jeder Vierte.

Eine Herausforderung zu erkennen, ist eine Sache, sie richtig anzugehen, eine andere. Wo stehen die Teams also bisher?

## Kapitel 5: Bewältigung von Herausforderungen

### Engagiert bleiben

#### Die Mehrheit der Teams legt Wert auf eine offene Kommunikation

**Die Hälfte aller hybriden Teams ist auf eine offene und häufige Kommunikation zwischen den Mitgliedern angewiesen.** Ihr individueller Arbeitsplatz sollte dabei keine Rolle spielen - eine metaphorische offene Tür ersetzt eine buchstäblich offene Tür im Büro. **Darüber hinaus nutzen fast ebenso viele Teams regelmäßige Einzelgespräche oder Teamzusammenkünfte,** die über diese Politik der offenen Tür hinausgehen.

**Größere Teams verpflichten sich zumindest zu Besprechungen, die für alle zugänglich sind,** z. B. unter Berücksichtigung unterschiedlicher Arbeitszeiten und Zeitzonen und statten Besprechungsräume mit Technologien aus, die es Kolleginnen und Kollegen aus anderen Ländern ermöglichen, daran teilzunehmen. Andere Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Engagements sind weniger verbreitet: Etwa ein Viertel der hybriden Teams setzen auf soziale Netzwerke, die Nutzung individueller Arbeitsstile und die Einführung von Kommunikationsrichtlinien.

Im Durchschnitt ergreifen hybride Teams zwei der beschriebenen Maßnahmen. Wenn wir jedoch nur die Führungskraft befragen, kommen wir auf drei, da die Befragten in Führungspositionen deutlich mehr Maßnahmen angeben als die normalen Mitarbeitenden. Am deutlichsten ist der Unterschied bei den Kommunikationsrichtlinien: **Jede dritte Führungskraft gibt an, dass ihr Team über Grundregeln verfügt, aber nur jede oder jeder zweite Mitarbeitende kennt sie.**

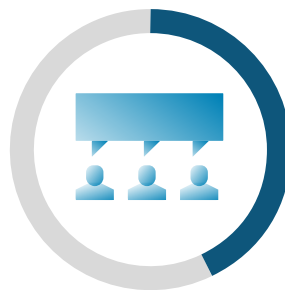
#### Wie bleibt Ihr Hybridteam miteinander verbunden?



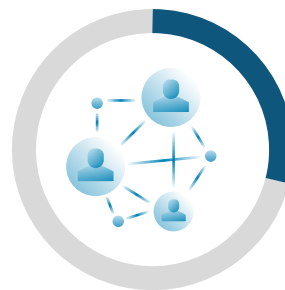
**51%**  
Offene und häufige  
Kommunikation



**44%**  
Regelmäßige 1:1 oder  
Team-Treffen



**43%**  
Zugänglich Treffen



**29%**  
Networking



**26%**  
Individuelle Arbeitsstile



**23%**  
Kommunikationsrichtlinien

## Kapitel 5: Bewältigung von Herausforderungen

### Technologie und Führung

#### Die Anpassung an hybride Arbeitsformen ist ausbaufähig

Weitere wichtige Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen der hybriden Teamarbeit umfassen vier Bereiche: Technische Anpassung, Führung, Investition in persönliche Ressourcen und psychologische Unterstützung. Technische Tools wie Zoom, Teams oder Slack sorgen für eine ständige Kommunikation. Speziell ausgestattete hybride Besprechungsräume gehen sogar noch weiter: Sie zielen darauf ab, die Kluft zwischen physisch anwesenden Mitarbeitende und Remote Arbeitende zu überbrücken, z. B. mit Weitwinkel- oder automatisch gesteuerten Kameras.

**Insgesamt nutzen zwei von drei hybriden Teams Kommunikationstools, was im Umkehrschluss bedeutet: Jedes dritte tut es nicht.** Sie verlassen sich nach wie vor auf traditionelle Kommunikationskanäle wie E-Mail, Telefon oder persönliche Treffen im Büro und tragen damit das Risiko, dass sich die Remote Arbeitnehmenden weniger verbunden fühlen. Bei den Tools zur Verwaltung von Aufgaben oder zur Zusammenarbeit ist das Verhältnis umgekehrt: **Nur ein Drittel der Teams nutzt sie, um Projekte zu verwalten und Arbeitsabläufe zu verfolgen.**

#### Welche Maßnahmen werden ergriffen, um die Herausforderungen der Hybridarbeit zu bewältigen?

Anpassung von Technologie und Mitarbeiterführung

64%  
Kommunikations-Tools



42%  
Intensive interne Kommunikation



33%  
Kollaborationstools



19%  
Investitionen in Führungskräfte



Führungskräfte haben möglicherweise Angst, ihre Führungsrolle zu verlieren, wenn sie ihr Team nicht um sich herum haben - erinnern Sie sich an unser einleitendes Beispiel, als Elon Musk seine Mitarbeitenden zurück ins Büro "führte". Unternehmen, die hybride Strukturen einführen, sollten daher in Führungskräfte investieren, die bereit sind, die Autonomie ihrer Mitarbeitenden zu unterstützen und eine Vertrauensbasis zu schaffen. **Bislang tut dies nur eines von fünf Unternehmen. Doppelt so viele fördern jedoch eine solide interne Kommunikation.** Je größer die Teams sind, desto mehr tun sie dies. Da sich die Führungskräfte nicht mehr auf organische Interaktion verlassen können, müssen sie kontinuierlich Erwartungen und Regeln für die Zusammenarbeit kommunizieren, um Klarheit, Vertrauen und Produktivität zu gewährleisten.

## Kapitel 5: Bewältigung von Herausforderungen

### Persönliche und psychologische Ressourcen

#### Die Minderheit der Unternehmen ergreift gezielte Maßnahmen

Insgesamt stehen die meisten Hybridteams vor Herausforderungen, aber nur eine Minderheit der Unternehmen nutzt die Chance, diese mit gezielten Maßnahmen zu bewältigen. Dies gilt für alle Länder, aber die Anstrengungen sind unterschiedlich.

**In den USA ergreifen mehr als zwei Drittel der Unternehmen mindestens drei der acht beschriebenen Maßnahmen. In Deutschland und den Niederlanden sind es weniger als die Hälfte.**



Die Investitionen in persönliche Ressourcen und psychologische Unterstützung bleiben hinter den technischen und führungsbezogenen Anpassungen zurück. In Anbetracht des Risikos der Isolation lohnt sich psychologische Unterstützung aber sehr. **Mindestens 37 % der Unternehmen fördern gelegentliche persönliche Treffen und Teambuilding-Veranstaltungen.** Die Erforschung der Teamdynamik und Teamkultur kann darüber hinaus dazu beitragen, nicht nur die Verbindungen, sondern auch die Leistung der hybriden Teammitglieder und die Interaktion zwischen ihnen zu verbessern. **Heute ergreifen 20 % der Unternehmen Maßnahmen in diesem Bereich.** In größeren Teams sind diese am weitesten verbreitet.

**26 % der Unternehmen, die hybride Teamarbeit praktizieren, integrieren Initiativen zur Förderung der allgemeinen Gesundheit, des Lebensstils und der Verhaltensweisen der Mitarbeitenden.** Wellness-Initiativen für hybride Teams müssen deren unterschiedlichen Arbeitsplätzen und flexiblen Zeitplänen Rechnung tragen, was aber eine umfassendere Planung und mehr Kreativität erfordert.

#### Welche Maßnahmen werden ergriffen, um die Herausforderungen der Hybridarbeit zu bewältigen?

Persönliche und Psychologische Ressourcen



Darüber hinaus können Schulungsprogramme, z. B. zur effektiven Kommunikation oder zu neuen Technologien, das Team mit relevanten Fähigkeiten für die Arbeit in hybriden Teams ausstatten.

**Allerdings haben nur 21 % der Unternehmen spezifische Entwicklungspläne umgesetzt, die auch Weiterbildungsmaßnahmen für hybride Arbeitsumgebungen umfassen. Aber was bedeutet das für die Mitarbeitenden?**

## Kapitel 5: Bewältigung von Herausforderungen

### Unterstützung bieten

Bedürfnisorientierte Unterstützungsstrukturen können verbessert werden

**Etwa ein Drittel der Mitarbeitenden fühlt sich nicht ausreichend durch Maßnahmen wie Autonomie und Flexibilität, Feedbackgespräche mit Vorgesetzten oder Schulungen in digitalen Tools für Zusammenarbeit und Kommunikation dabei unterstützt, sich mit ihrem Team zu vernetzen.**

Diejenigen, die Anschlussmöglichkeiten fordern, sind häufiger Mitglieder von größeren Teams. Man könnte annehmen, dass sie hauptsächlich Remote arbeiten, aber diese Erwartung bestätigt sich nicht. Das Gleiche gilt für alle anderen Bedürfnisse, aber wir finden zwei zusätzliche Korrelationen.



**1 von 4 Arbeitnehmenden**

fühlt sich in drei oder mehr verschiedenen Bereichen nicht ausreichend unterstützt

**Erstens: Je jünger die Mitarbeitenden sind, desto größer ist ihr Bedarf an Unterstützung,**

vor allem wenn es um den Aufbau von Beziehungen, das Management von Interessengruppen und klare Leistungserwartungen geht: Schulungen zu digitalen Kooperations- und Kommunikationstools sind die einzige Forderung, die ältere Mitarbeitenden häufiger äußern.

**Zweitens äußern Beschäftigte in**

**Führungspositionen einen deutlich höheren**

**Unterstützungsbedarf als reguläre Beschäftigte,** mit Ausnahme von Autonomie und Flexibilität. Während eine beträchtliche Anzahl regulärer Beschäftigter ausdrücklich angibt, dass sie in den genannten Bereichen keine Unterstützung benötigen.\* Dies deutet darauf hin, dass die derzeitigen Unterstützungsstrukturen für Manager hybrider Teams unzureichend sind.

**Welche Unterstützung würden Sie sich wünschen, um effektiver arbeiten zu können?**

■ Führungskraft ■ Arbeitnehmende

Mehr Gelegenheiten, mit meinem Team zu interagieren



Mehr Autonomie und Flexibilität



Direkte Kommunikationsmöglichkeiten mit Vorgesetzten



Schulungen in Bezug auf die digitale Zusammenarbeit und Kommunikationstools



Klare Leistungserwartungen



Hilfe beim Aufbau von beruflichen Beziehungen



\*Die Befragten konnten offene Antworten hinzufügen. Drei Viertel der Befragten, die dies taten (n = 63), gaben an, dass sie ausreichend unterstützt werden.

## Kapitel 6: Die Zukunft der Teams

### Entwicklung von Fertigkeiten

Effektive Kommunikation ist besonders wichtig für hybride Teams

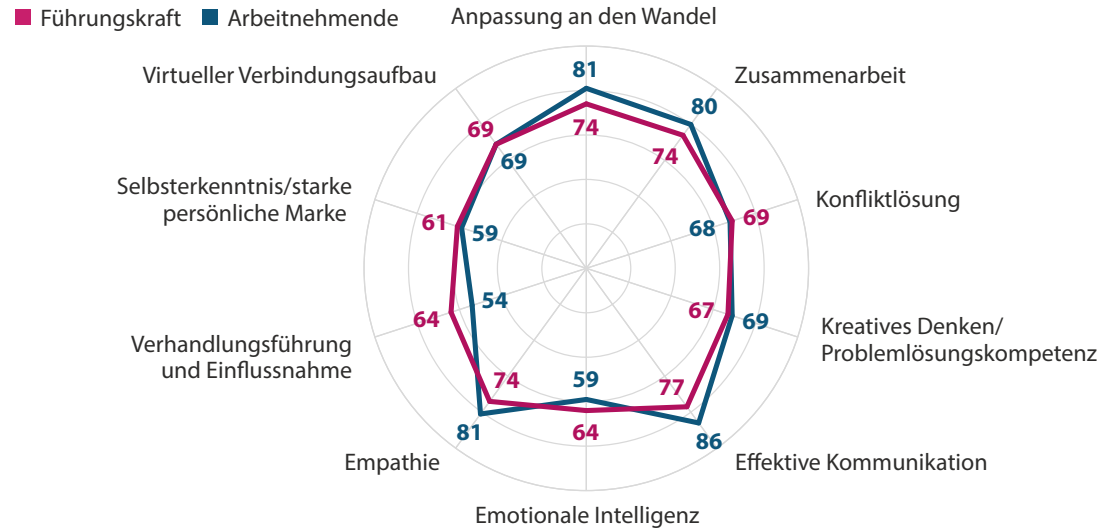
Um die Teams optimal auf die hybride Arbeit vorzubereiten, müssen Schulungsprogramme angepasst werden. Nicht unbedingt auf taktischer Ebene, sondern in Bezug auf den Inhalt. Die idealen Fähigkeiten eines hybriden Teams unterscheiden sich von denen eines Büro-Teams.

#### Die übergreifende relevante Fähigkeit für hybride Teams ist effektive Kommunikation.

Eine unzureichende Kommunikation kann nämlich zu Missverständnissen, Unsicherheit, Frustration und verschwendeter Zeit führen. **Es folgen die Fähigkeit zur Anpassung an Veränderungen, Empathie und Zusammenarbeit.** In unserem durchschnittlichen hybriden Team mit zehn Mitgliedern, von denen sechs flexibel zwischen Büro- und Remote Arbeit wechseln, bedeutet Anpassung an Veränderungen, sich jeden Tag auf eine neue Arbeitsplatzatmosphäre einzustellen.

#### Wie wichtig sind die folgenden Fähigkeiten für hybride Teamarbeit?

Die Ergebnisse reichen von 0 (nicht wichtig) bis 100 (sehr wichtig)



Die Wichtigkeit der Fertigkeiten wurde als Mittelwert der Bewertungen "nicht wichtig" (0), "teilweise wichtig" (50) und "sehr wichtig" (100) berechnet.

**Konfliktlösung, kreatives Denken und der Aufbau virtueller Verbindungen liegen im Mittelfeld.**

**Man hätte erwartet,** dass letztere wichtiger sind, aber der Aufbau virtueller Verbindungen ist für die meisten von uns nicht erst seit kurzem tägliche Praxis.

**Emotionale Intelligenz, Verhandlungsgeschick und Einflussnahme sind vor allem für hybride Teammanager von Bedeutung.** Unternehmen

können diese Qualitäten nicht als selbstverständlich ansehen. Stattdessen sollten sie sie als Ausgangspunkt für häufige und eingehende Teamtrainings betrachten.



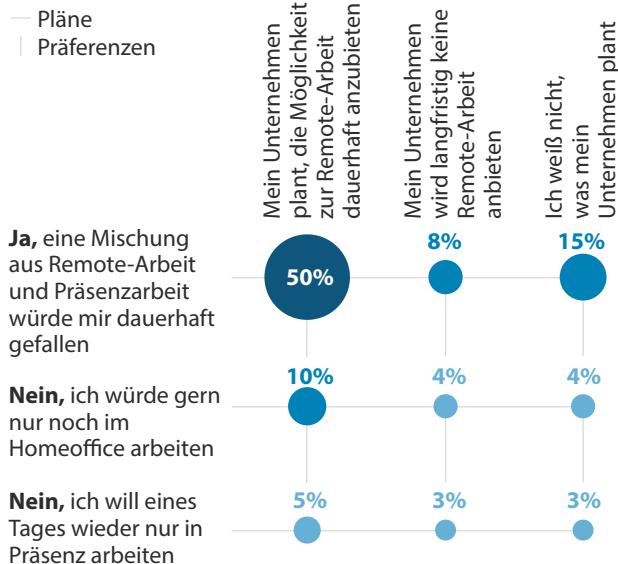
## Kapitel 6: Die Zukunft der Teams

### Pläne und Forderungen

Zwei Drittel der Unternehmen werden eine hybride Struktur beibehalten

In unserem durchschnittlichen hybriden Team möchten sieben von zehn Mitgliedern die hybride Arbeitsweise für den Rest ihrer Laufbahn beibehalten. Zwei würden ein reines Remote-Team bevorzugen und nur einer würde sich für eine Rückkehr zur Vollzeit-Büroarbeit

#### Möchten Sie für den Rest Ihrer Karriere hybrid arbeiten und was sind die Pläne Ihres Unternehmens?



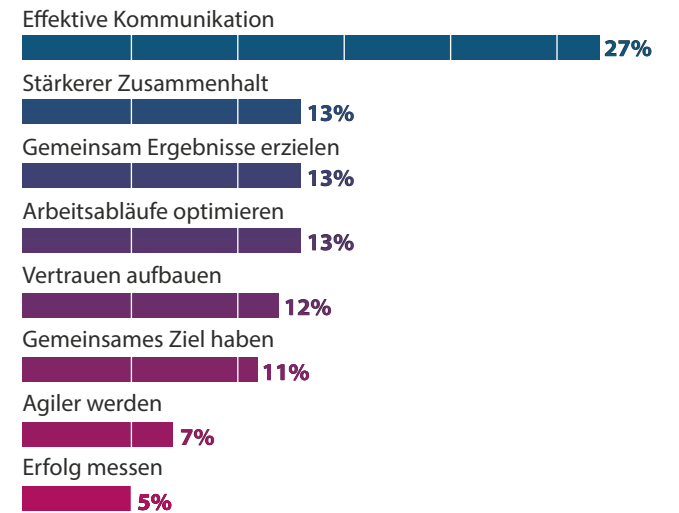
entscheiden. **Mindestens 65 % der Unternehmen mit hybriden Strukturen planen, diese dauerhaft beizubehalten.** Nur 14 % der Unternehmen planen mittel- oder langfristig eine vollständige Rückkehr zum Büro.

Hybride Teams sind auf dem Vormarsch und wie diese performen hängt von der Unterstützung ab. Dementsprechend lauteten die letzten beiden Fragen unserer Umfrage: Was bedeutet hybrides Arbeiten für Ihre Karriere und Ihre weitere Entwicklung? Und: Welches ist der wichtigste Bereich, an dessen Entwicklung hybride Teams gemeinsam arbeiten sollten?

**30 % der Befragten, mindestens ein Viertel in jedem Land, stimmen der Aussage zu: "Ich erbringe viel bessere Leistungen, seit ich hybrid arbeite".** Andererseits besteht bei der effektiven Zusammenarbeit der größte Entwicklungsbedarf, gefolgt von der gemeinsamen Erzielung von Ergebnissen, der Verbesserung von Arbeitsprozessen und der Stärkung des Zusammenhalts. Während die persönliche Produktivität in verschiedener Hinsicht positiv bewertet wird, scheint die Teamarbeit hinterherzuhinken.



#### Welches ist der wichtigste Bereich, an dessen Entwicklung hybride Teams gemeinsam arbeiten sollten?



## Kapitel 6: Die Zukunft der Teams

# Zusammenfassung und Schlussfolgerung

## Die Zukunft der Teams ist hybrid

**Hybride Teams sind auf dem Vormarsch.** Die meisten Büroangestellten sind Teil eines hybriden Teams und ihre Arbeitgebenden planen, diese Struktur beizubehalten. Das ist eine gute Nachricht für Arbeitnehmende, die sich mit dieser Struktur mehr als wohl fühlen. Es ist aber dennoch klar, dass das Büro nach wie vor ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsplatzgleichung ist. Die meisten Arbeitnehmenden, ziehen eine hybride Struktur auch einer vollständigen Remote-Struktur vor.

Wir befinden uns noch in der Anfangsphase des Wandels, aber die Hybridisierung hat schon begonnen. Die Mitarbeitenden fühlen sich mindestens so produktiv wie vor der Hybridisierung, aber die Forschung zeigt, dass wir uns weiterentwickeln müssen. Arbeitgebende haben blinde Flecken in Bereichen wie Kommunikation, Engagement und Zusammenarbeit - entscheidende Aspekte für langfristigen Erfolg und Zufriedenheit.

### Wie sich Unternehmen auf die Zukunft neuer Teamstrukturen vorbereiten können: Sechs Tipps und Tricks

1. Das Weltwirtschaftsforum bezeichnet die **Flexibilität am Arbeitsplatz** als ein wichtiges Thema für die Zukunft der Arbeit. Ein Kompromiss zwischen persönlichen und remote Teaminteraktionen "scheint die optimale Lösung zu sein" - eine Meinung, die durch diese Umfrage bestätigt wurde.
2. Die Daten deuten darauf hin, dass es keine festen Regeln dafür gibt, was für jedes Team geeignet ist. Organisationen sollten bei der Anpassung von Arbeitsmodellen **die Verhaltens- und Arbeitspräferenzen** ihrer Teams **berücksichtigen**.
3. Unternehmen sollten sich bei Führungskräften und Mitarbeitenden erkundigen, um **sicherzustellen, dass die Kommunikationspolitik** auf allen Teamebenen **verstanden** und praktiziert wird.
4. Manager von gemischten Teams sind möglicherweise anfällig für ein erhöhtes Stressniveau und blinde Flecken in Bezug auf das, was in ihrem Team passiert. Unternehmen sollten sich darauf konzentrieren, ihre Führungskräfte in die Lage zu versetzen, **sich an die vielfältigen Anforderungen der Leitung eines gemischten Teams anzupassen**.
5. Personalverantwortliche sollten bei der Gestaltung von Aufgaben und Einarbeitungsprogrammen, bei der Erwägung von Weiterbildungsmöglichkeiten und bei der Unterstützung der individuellen Entwicklung und des Teamaufbaus **das Engagement der Mitarbeitende für hybride Arbeit im Auge behalten**.
6. Unternehmen, die ihre Belegschaft zukunftssicher machen wollen, dürfen wichtige Komponenten einer effektiven Teambildung und entscheidende Triebkräfte für das Unternehmenswachstum nicht außer Acht lassen: **Kommunikation, Engagement und Zusammenarbeit**.

**Zu Beginn dieses Berichts haben wir eine Frage gestellt: Ist hybrides Arbeiten das Beste aus beiden Welten oder ein vorläufiger Kompromiss?**

**Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die hybride Arbeitsweise zwar die Zukunft sein mag, aber vorerst nur ein vorläufiger Kompromiss ist. Die Verantwortlichen in den Unternehmen müssen noch daran arbeiten, die Kluft zwischen Remote- und Präsenzarbeit zu überbrücken und sicherzustellen, dass ihre Teams wirklich motiviert und unterstützt werden.**

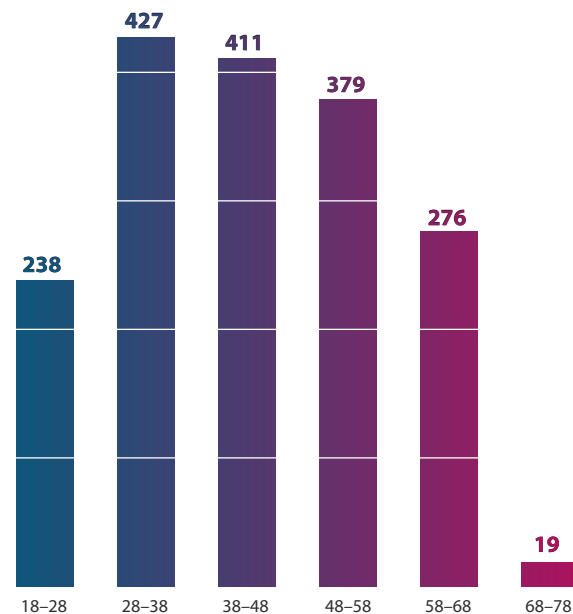
## Kapitel 7: Methodik

# Umfrageentwurf

Um ein aktuelles Bild von hybriden Teams zu zeichnen, hat **Insights Learning & Development Ltd** eine internationale Umfrage unter Büro- und Fachkräften durchgeführt. Gemeinsam mit den Marktforschungsexperten von **Statista** wurden die Antworten von **1.750 Mitarbeitenden** ausgewertet, die derzeit Teil eines hybriden Teams sind - jeweils 250 **aus den USA, Großbritannien, Kanada, Frankreich, Deutschland, den Niederlanden und Dänemark**. Etwa die Hälfte von ihnen hat eine Führungsposition inne (n = 851), der Rest sind normale Angestellte (n = 899).

Die Daten wurden zwischen dem 8. und dem 24. August 2022 mittels einer E-Mail-Einladung und einer Online-Umfrage erhoben. Die Teilnehmenden sind mindestens 18 Jahre alt. Das Ergebnis der ersten Frage, "Wie viele Personen arbeiten hybrid?", basiert auf den Antworten von 2 975 Befragten. Diejenigen, die Teil von Remote- oder Büroteams sind, wurden anschließend ausgeschlossen.

**Altersverteilung**  
Ergebnisse in Gesamtzahlen



Die wichtigsten Ziele sind:

1. Veranschaulichen Sie den **Übergang zu hybrider Teamarbeit** nach dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie und wie dies von den Mitarbeitenden erlebt wird.
2. Ermitteln Sie die **Vorteile und Herausforderungen**, die mit diesem Wandel verbunden sind.
3. Quantifizierung des Ausmaßes, in dem die Unternehmen **Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen ergreifen**.
4. Hervorhebung des **Entwicklungsbedarfs**, um sicherzustellen erfolgreich in einer hybriden Umgebung zu arbeiten.



[www.insights.com](http://www.insights.com)