



## Führung in hybriden Arbeitswelten

Hybride Arbeitswelten als Kombination von «analogen» und «digitalen» Arbeitswelten gehören in vielen Unternehmen mittlerweile zum Alltag. Gekennzeichnet sind sie durch Kombination von verschiedenen Arbeitsorten (on-site, off-site). Dies erzeugt spezifische Spannungsfelder, die vom gesamten Team, insbesondere aber von den Führungskräften, angesteuert werden müssen.

■ Von Tobias Heisig und Alexander Wittwer

### Was heisst «hybrid»?

Laut einer Analyse von Gallup aus dem Jahr 2024 arbeiten 50% der Beschäftigten in hybriden Modellen, 30% vollständig remote und 20% ausschliesslich vor Ort. Trotz eindringlicher Rückkehrforderungen vor allem grosser Unternehmen bleibt weltweit der Anteil der Remote-Arbeit stabil. Vor allem kleinere, wachstumsorientierte Unternehmen setzen verstärkt auf hybride Modelle, um für Fachkräfte attraktiv zu sein und zu bleiben.

Hybride Teams arbeiten auf einem Kontinuum der Virtualität. Teile des Teams arbeiten regelmässig oder unregelmässig face to face miteinander, andere fast ausschliesslich virtuell. Die Online-offline-Zusammensetzung des Teams kann mitunter sich täglich ändern. Somit finden wir sowohl statisch-hybride als auch dynamisch-hybride Settings vor. Dies führt zu einer Reihe praktischer Herausforderungen.

### Herausforderung für die Führungskräfte

Das Austarieren von Spannungsfeldern zwischen den äusseren Ansprüchen und den subjektiven Bedürfnissen der Mitarbeitenden ist zwar nicht gänzlich neu. Die Intensität des Spannungsfelds jedoch verschärft sich im hybriden Setting. Zugleich ist zu beachten, dass hybride Führung nicht einfach gleichzusetzen ist mit Führung auf Distanz. Hybride Führung unterscheidet sich von der ausschliesslichen Führung auf Distanz insofern, als die Kernaufgabe der hybriden Führung darin besteht, zwei Arbeitswelten in Einklang zu bringen. Hybride Führung beschreibt insofern die Bandbreite des Führungsraums. Sie muss sowohl auf Mitarbeitende und deren individuellen Bedürfnisse, Präferenzen und Lebensumstände als auch situativ auf die businessbezogenen Anforderungen und das konkrete Arbeitsumfeld abgestimmt werden.

### Spannungsfelder

#### 1. Persönliche Kontakte der Teammitglieder

In hybriden Arbeitswelten kommt es zu sehr ungleich verteilten persönlichen Kontakten unter den Teammitgliedern. Zudem haben diese eine sehr unterschiedliche Intensität und Frequenz, je nachdem wer on-site oder off-site arbeitet. Dies hat Auswirkungen sowohl auf die Kooperationsbereitschaft als auch das Kooperationsverhalten, da wir dazu neigen, Sichtbarkeit und Anwesenheit mit Relevanz zu assoziieren (und oft auch zu verwechseln). Der amerikanische Psychologe und Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman hat dies auf folgende Formel gebracht: «What you see is all there is.» Umgekehrt gilt: Was ich nicht sehe, existiert nicht (oder eben nur «virtuell») und bietet damit eine Projektionsfläche für Misstrauen und negative Unterstellungen. Die Anforderung an die Führungskräfte besteht darin, insbesondere gegenüber stabil off-site arbeitenden Teammitgliedern Vertrauen als bewusste Entscheidung zu verstehen.

#### 2. Zugang zur Führungskraft

Bestimmte Mitarbeitende haben weniger persönlichen Kontakte zur Führungskraft als andere. Das klassische «Management by walking around» fällt zumindest für Teile des Teams weg. Studien zeigen, dass dies bei einzelnen Mitarbeitenden – ungeachtet der persönlichen «Vorteile», off-site arbeiten zu können – mit dem subjektiven Gefühl der Benachteiligung einhergehen kann. Anforderung an Führungskräfte ist, insbesondere den dauerhaft off-site arbeitenden Mitarbeitenden die Erfahrung von Zugehörigkeit zu vermitteln.

#### 3. Gemeinsame Rituale

In hybriden Settings bestehen unterschiedliche «Teilnahmebedingungen» für gemeinsame Rituale (die gemeinsame Kaffeepause

am Vormittag, der gemeinsame Gang in die Kantine, der Geburtstag-Apéro ...). Es gilt, im hybriden Setting neue Rituale zu etablieren, zu denen alle dieselben Teilnahmebedingungen haben.

#### 4. Meetingkultur

In Meetings oder Besprechungen sitzen einige Teammitglieder face to face im Besprechungsraum, andere sind online zugeschaltet. Dies erschwert in der Regel einen ausgewogenen und spontanen Austausch. Studien zeigen, dass reine Präsenz- oder reine Remote-Teams eine höhere Teamkohäsion aufweisen als hybride Teams. Die Anforderung an alle Beteiligten besteht darin, unterschiedliche Arbeitsstile anzuerkennen und situativ auch «auszuhalten».

#### 5. Gerechtigkeit

In hybriden Settings stellen sich mehr «Gerechtigkeitsfragen» als in reinen Präsenz- oder Remote-Teams: Besteht Transparenz über die gerechte Verteilung von Arbeitslasten? Wie steht es mit der Erreichbarkeit? Welche Erwartungen richtet die Führungskraft an Responsezeiten? An wen werden welche Aufgaben delegiert? An diejenigen, die gerade on-site und damit vermeintlich leichter erreichbar sind? Wie häufig wird mit wem gesprochen? Wer erhält wie viel Aufmerksamkeit und «Führungszeit»? Wie und wie häufig finden Kontrolle und Feedback statt? Führungskräfte müssen sich dessen bewusst sein, hierfür klare Standards etablieren und sich regelmässig Feedback einholen.

### Empfehlungen für die Praxis

Die zentrale Führungsaufgabe besteht darin, die sich mit der hybriden Arbeitswelt ergebenden Herausforderungen im Team klar zu benennen und als Co-Creation gemeinsam mit dem Team zu gestalten. Die Teammitglieder müssen im hybriden Raum deutlich mehr Verantwortung für das Funktionieren und den Zusammenhalt des Teams übernehmen: Wie erfassen wir Leistung und Arbeitsdichte? Wie gehen wir mit individuellen Bedürfnissen, der Gestaltung von Arbeitszeiten und der Frage nach der Erreichbarkeit um? Wie wollen wir Community-Building betreiben? Durch die höhere Frequenz von Online-Meetings und/oder geplante Vor-Ort-Meetings? Wie stellen wir sicher, dass sich in regelmässigen Abständen



alle Teammitglieder vor Ort treffen? Hybride Teams benötigen spezifische gemeinsame Rituale, zu denen alle dieselben Zugangsbedingungen haben: z. B. virtuelle Coffee Breaks und Geburtstagfeiern, Random Pairing oder das gemeinsame Feiern von Erfolgen.

Zudem wird die Kommunikationskompetenz der Führungskräfte noch wichtiger. Sie müssen unterschiedliche Kommunikationskanäle beherrschen: Was lässt sich via E-Mail erledigen (eher abstimmungsbezogene Sachverhalte ohne negative Emotionalität)? Für welche Themen braucht es einen Videocall (komplexere Sachverhalte mit Emotionalität)? Wann und wie oft braucht es persönliche Begegnung, um Verbundenheit zu erleben?

Führungskräfte sollten deshalb die Präsenzzeiten der häufiger oder dauerhaft remote arbeitenden Mitarbeitenden eher für «gute» Momente und für Anerkennung nutzen – nicht nur für kritische Gespräche. Vielmehr gilt es, im Präsenzmodus, gemeinsam Dinge tun, die remote schwierig sind: gute Erfahrungen teilen und informellen Dingen Raum geben.

Führungskräfte sollten im hybriden Setting noch bewusster als sonst Vertrauen und Wärme vermitteln – unabhängig davon, ob ein Teammitglied on-site oder off-site arbeitet: z. B. durch kurze und spontane Touch Points, in denen die Führungskraft persönliche Fragen stellt und aufrichtiges Interesse zeigt. Verbundenheit und Vertrauen entstehen vor allem dadurch, dass die Führungskraft sich

auch «verletzlich» zeigt, eigene Unsicherheiten und Zweifel äussert und bei Bedarf entspannt über eigene Fehler spricht. Insbesondere gegenüber den off-site arbeitenden Mitarbeitenden sollte sie glaubhaft signalisieren, dass sie auch spontan ansprechbar und erreichbar ist.

Entscheidend für Bindung und Motivation ist das Erleben von Selbstwirksamkeit (als Einzelne\*r sowie als Team). Deshalb gilt es, in hybriden Teams Erfolge noch stärker in den Fokus zu rücken («what went well»). Hilfreich sind hierzu regelmässige gemeinsame Retrospektiven: Hybride Teamsitzungen sollten mit der Frage «Was ist gut gelaufen seit der letzten Sitzung?» starten oder am Ende der Woche mit einem stärkenbezogenen Rückblick. Für eine gute Meetingkultur erweist es sich als sinnvoll, klare Spielregeln zu etablieren: Entweder treffen sich alle im Präsenzmodul (in dynamisch-hybriden Settings), oder alle sitzen via Videocall am Rechner (in statisch-hybriden Settings). Das hybride «Zuschalten» von einzelnen Teammitgliedern sorgt eher für Hemmungen bei allen Beteiligten.

Positives sollte gegenüber den remote arbeitenden Mitarbeitenden viel bewusster und expliziter ausgesprochen werden, da es nicht in der spontanen Begegnung erfolgen kann. Führungskräfte müssen noch bewusster sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden regelmässig offenes und aufrichtiges Feedback erhalten. Dies betrifft auch die Feedbackprozesse im Team, die alle Teammitglieder

einbeziehen sollten. Zudem benötigen Führungskräfte sehr feine Antennen für negative Emotionen, da sich Mitarbeitende im Videocall sehr viel kontrollierter verhalten als in der Face-to-face-Situation.

Nicht zuletzt intensiviert sich in hybriden Teams die Frage nach der Zugehörigkeit. Das Gefühl von Zugehörigkeit sowie das Erleben von Selbstwirksamkeit wiederum sind relevant für unseren Selbstwert. In hybriden Settings sind Führungskräfte gefordert, noch spezifischer auf die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitern einzugehen und zugleich an alle (on-site oder off-site) einen hohen und vergleichbaren Leistungsanspruch zu richten.

## Fazit

Die geschilderten Anforderungen sind nicht gänzlich neu und stellen sich auch für reine Remote-Teams. Sie intensivieren sich allerdings im hybriden Setting aufgrund der unterschiedlichen Welten, die in Einklang zu bringen sind.

## AUTOREN



**Dr. Tobias Heisig** ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH ([www.circle2.de](http://www.circle2.de)) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



**Dr. Alexander Wittwer** ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH ([www.circle2.de](http://www.circle2.de)) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.