



# Weiche Faktoren im Fokus

## Hybride Führung erfolgreich gestalten

Hybrides Arbeiten gilt in vielen Unternehmen als Szenario der Zukunft und logische Weiterentwicklung der durch die Pandemie rasant veränderten Arbeitsmodelle. Es ist daher wichtig, Führung neu zu denken und Strategien zu entwickeln, wie eine nachhaltige, auf Zukunftsfähigkeit ausgerichtete Unternehmenskultur in die neuen dezentralen und flexiblen Arbeitsformen zu integrieren ist. In diesem Sinne ist hybride Führung mehr als eine notgedrungen zu akzeptierende Begleiterscheinung der digitalen, vernetzten Arbeitswelt: Hybride Führung ist eine Antwort auf viele Fragen der Organisationsentwicklung – und deshalb eine strategische Herausforderung.

Ich bin ungefähr zwei Tage in der Woche am klassischen Büroarbeitsplatz, die anderen Tage im Homeoffice beziehungsweise circa einen halben Tag auch mobil im Außeneinsatz und arbeite flexibel von unterwegs.“ So wie bei dieser Führungskraft aus der Luftfahrtindustrie sieht es derzeit bei vielen Führungskräften aus. Sie arbeiten und führen in hybriden Strukturen: Homeoffice, Office und alles dazwischen, Arbeiten von jedem beliebigen Ort der Welt aus – und das im steten Wechsel, heute so, morgen so, übermorgen wieder anders, für Führungskräfte und ebenso für Mitarbeitende. Die Arbeit ist heute etwas, das man tut, und nicht mehr ein Ort, an den man geht.

Welche Veränderungen erwarten Führungskräfte vor dem Hintergrund flexibler Arbeit für die Zukunft? Welche neuen Kompetenzen seitens der Führungskräfte und ihrer Mitarbeitenden werden benötigt? Unter welchen Bedingungen ist hybride Führung erfolgreich, und welche Voraussetzungen und Faktoren spielen eine Rolle? Die Leadership-Garage (s. S. 18) hat Personen in führenden Positionen, also Menschen, die in ihren Unternehmen die Umsetzung hybrider Arbeit maßgeblich mitgestalten, befragt und beschreibt in ihrem „Hybrid Leadership Model“ die notwendigen Rahmenbedingungen, identifiziert Erfolgsfaktoren und leitet die künftig geforderten Kompetenzen ab.

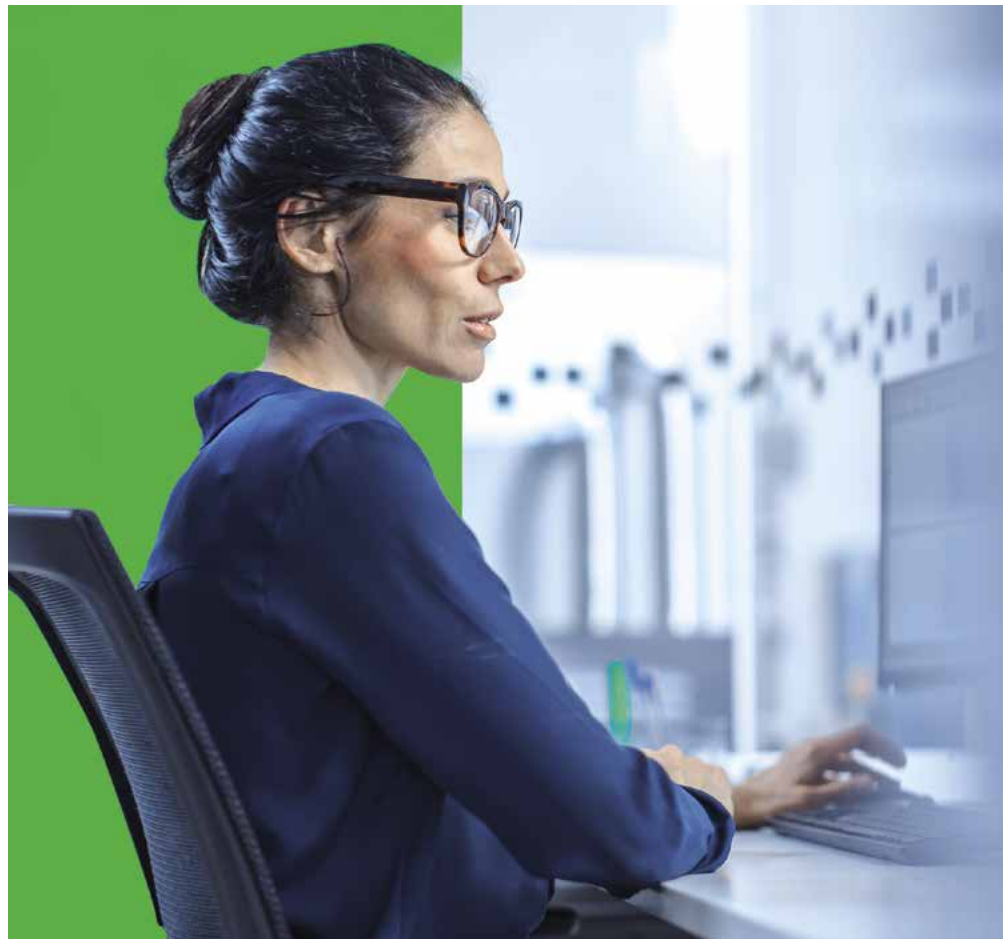
### GEWINNBRINGENDE SYMBIOSE ZWISCHEN BÜRO UND REMOTE

„Wir sind gerade dabei, neue Arbeitsplatzkonzepte umzusetzen, beispielsweise nach dem Hot-Desking-Prinzip.“ Dieser Auszug aus Interviewmaterial der Leadership-Garage bezieht sich darauf, dass Mitarbeitende sich zu unterschiedlichen Zeiten einen Büroarbeitsplatz teilen. Sie müssen sich also bei Ankunft einen freien Arbeitsplatz suchen und haben keinen eigenen Arbeitsplatz mehr. „Wir werden unser Großraumbüro zum Co-Working Space umbauen, und unsere Meetingräume werden zu Collaboration Spaces, in denen man sich face-to-face trifft, wirklich gemeinsam etwas erarbeitet und lebendige Diskussionen führt. Gerade die Interaktion bei kreativen Themen, die muss vor Ort stattfinden und auch gemeinsam.“

So wie in diesem Unternehmen sind neue Raumkonzepte, verbunden mit einer neuen Raumflexibilität, derzeit in vielen Organisationen ein zentrales Thema und die Neugestaltung von Büro-

flächen an der Tagesordnung. Genauso wie die Diskussionen um das passende hybride Arbeitsmodell rund um die Flexibilität des Arbeitsplatzes und der Arbeitszeit: Office First oder Virtual First, teil- oder vollflexible Wahl des Arbeitsorts, fest definierte Arbeitszeiten oder Teil- oder auch Voll-Flexible-Lösungen. Bei Letzteren sind die Mitarbeitenden vollkommen unabhängig von Kernarbeitszeiten tätig.

Remote-Arbeit wird ermöglicht durch digitale Kommunikationstools und Kollaborationsanwendungen.



Hybride Arbeit lässt sich beschreiben als eine Arbeitsform, die feste Arbeitszeiten im Büro mit Remote-Arbeit verbindet, mit dem Ziel, flexibel zu sein und auf unterschiedliche Herausforderungen der Organisation und unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden adaptiv reagieren zu können. Die Remote-Arbeit wird ermöglicht durch digitale Kommunikationstools und Kollaborationsanwendungen. Das Büro wird zum Ort der Begegnung und dient der sozialen Interaktion und kreativen Zu-

sammenarbeit, konzeptionelle Arbeit und individuelles Abarbeiten passieren dagegen überwiegend remote. Der Fokus der hybriden Arbeit liegt darauf, beides, Remote-Arbeit und Büroarbeit, zu ermöglichen, systematisch zu verbinden und in die Organisationsstrukturen zu integrieren. Die Unternehmen suchen nach hybriden Arbeitsmodellen, die gleichzeitig die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität maximieren.

richten, dass sich Themen oft nicht klären und öfter wieder auf dem Schreibtisch landen, weil der direkte und persönliche Kontakt fehlt. Wir müssen sehr gut überlegen, wie unser Arbeitsmodell der Zukunft final aussehen soll, damit wir wirklich alle mitnehmen und eine übergreifende Unternehmenskultur aufbauen können.“ (Auszug aus Interviewmaterial der LeadershipGarage)

So ist die Möglichkeit hybrider Arbeit beispielsweise im produzierenden Gewerbe kaum gegeben.

Auch sollten der Reifegrad der Mitarbeitenden, ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation, ihre Eigeninitiative und ihr Verantwortungsbewusstsein vorab betrachtet werden. Einer erhöhten Flexibilität mit vielen Freiheitsgraden bei der persönlichen Arbeitsgestaltung

und abteilungsübergreifenden Synergien dank virtueller Projektarbeit stehen die Entgrenzung der Arbeit, Überforderung und erhöhter Koordinationsaufwand gegenüber. Aufseiten der Führungskräfte braucht es das richtige Führungs-

verständnis und Sensitivität. Einige Führungskräfte schätzen die breite Kommunikation dank der digitalen Medien, andere beklagen die großen Anstrengungen bei der Entwicklung einer gemeinsamen Teamkultur.

Ziel muss letztendlich ein hybrides Arbeitsmodell sein, das die sozialen Interaktionsmöglichkeiten der Office-Räumlichkeiten gewinnbringend mit der Flexibilität des Homeoffice beziehungsweise des mobilen Arbeitens verbindet. Die Chancen und Herausforderungen für solche ausgedehnten hybriden Modelle sind ebenso vielfältig wie individuell (Abb. 1).

## POSITIVE ERFAHRUNGEN, WACHSENDE ANFORDERUNGEN

Laut der aktuellen Umfrage des Manager Barometers (Odgers Berndtson 2021) ist für fast alle befragten Führungskräfte hybrides Arbeiten mittlerweile Normalität. Und die Erfahrungen der Führungskräfte mit hybriden Arbeits- und Führungsmodellen sind gut: Sie erwarten für die zentralen Erfolgskenngrößen wie Produktivität ebenso wie für Nachhaltigkeit, Work-Life-Balance oder Arbeitszufriedenheit tendenziell posi-



## HYBRIDE ARBEITSMODELLE – CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

„Eine Umfrage in unserem Unternehmen, wie die Mitarbeitenden und Führungskräfte mit dem flexiblen und mobilen Arbeiten zurechtkommen, zeigt, dass einige das Gefühl haben, im Job produktiver zu sein und dennoch deutlich mehr Zeit für die Familie zu haben, während andere be-

Kosten-Nutzen-Verhältnisses der hybriden Arbeit.

Bei der Überlegung, bis zu welchem Grad das Arbeiten aus der Ferne erfolgen soll, spielt auch eine wichtige Rolle, inwieweit die Arbeit tatsächlich nicht an einen klassischen Büro- beziehungsweise Inhouse-Arbeitsplatz gebunden ist. Für verschiedene Branchen ergeben sich unterschiedliche Potenziale für die Arbeit im Homeoffice.

### DIE AUTORIN



**PROF. DR. SABINE REMDICH** ►  
Professorin für Personal- &  
Organisationspsychologie,  
Leiterin des Instituts für Performance Management, Leuphana  
Universität Lüneburg  
► remdich@leuphana.de

tive Effekte (vgl. Petzel / Remdisch 2021, 55 ff.).

Die Umfrage macht weiterhin deutlich, dass hybride Führung insgesamt mehr Fokus und Aufmerksamkeit braucht. Fast zwei Drittel der Führungskräfte nahmen unter hybriden Arbeitsbedingungen eine gestiegene Bedeutung von Führung und steigende Anforderungen wahr. Damit einher geht eine stärkere Belastung der Führungskräfte. Eine besondere Bedeutungssteigerung erfahren die Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden, der Aufbau einer Teamkultur und die Bekämpfung sozialer Isolation von Mitarbeitenden. Somit rücken die psychologischen und weichen Faktoren noch stärker in den Fokus. Auch innovationsförderndes Führungsverhalten und die Wahrnehmung individueller Bedürfnisse und Leistungen von Mitarbeitenden erlangen eine höhere Bedeutung (vgl. Petzel / Remdisch 2021, 55 ff.).

### GESTEIGERTER WEITERBILDUNGSBEDARF

Hybride Führungsarbeit führt zu gesteigertem Weiterbildungsbedarf. Bis zur Hälfte der Befragten wünscht sich Unterstützung in Form von Training beziehungsweise Coaching zur Erweiterung von Kompetenzen im Bereich Aufbau einer Teamkultur, Förderung des Wirgefühls, von Nähe und Gemeinschaft sowie die Verhinderung sozialer Isolation (vgl. Petzel / Remdisch 2021, 63).

Im Manager Barometer zeigte sich, dass ein höherer Digitalisierungsgrad im Unternehmen mit positiveren Einstellungen der befragten Führungskräfte zu Hybrid Work zusammenhängt. Insbesondere die schnelle Reaktionsfähigkeit von Unternehmen, die Entscheidungsqualität sowie Kreativität und Innovativität profitieren von einem hohen Digitalisierungsgrad. Für die richtigen digitalen Tools und eine moderne technische Infrastruktur für die Mitarbeitenden zu sorgen, stellt somit eine zentra-

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN DER HYBRIDEN ARBEIT	
CHANCEN VS. HERAUSFORDERUNGEN	
<b>Flexibilität</b> Erhöhte örtliche und zeitliche Flexibilität für die Organisationsmitglieder und bessere Work-Life-Integration	<b>Entgrenzung</b> Gefahr der Entgrenzung der Arbeit mit erhöhtem Stresslevel und gesundheitlichen Folgen
<b>Selbstverantwortung</b> Mitarbeitermotivation durch mehr Selbstverantwortung und Initiative	<b>Überforderung</b> Überforderung durch mangelnden Reifegrad der Mitarbeitenden
<b>Breite Kommunikation</b> Breite Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten durch digitale Medien und Kollaborationstools	<b>Mangelnde Empathie</b> Reduzierte Qualität der Kommunikation und Interaktion in virtuellen Settings und mangelnde Empathie durch fehlendes Feedback
<b>Einfache Vernetzung</b> Schnelle Vernetzungsmöglichkeiten und abteilungsübergreifende starke Synergien durch digitale Kollaboration	<b>Mühsame Teamkultur</b> Große Anstrengungen beim Aufbau einer positiven Teamkultur und bei der Entwicklung gemeinsamer Teamziele
<b>Mitarbeitergewinnung</b> Zielgerichtete Mitarbeitergewinnung durch globale Rekrutierung von Talenten aufgrund weniger räumlicher Abhängigkeiten	<b>Bindung</b> Geringere Bindungswirkung und Gefahr der sozialen Isolation von Mitarbeitenden
<b>Vielfalt an Perspektiven</b> Virtuelle Projektarbeit mit multikulturellen Teams und einer Vielfalt von Perspektiven und Ideen	<b>Mangel an Zufallsbegegnungen</b> Eingeschränkte Kreativität und Innovativität durch Mangel an Zufallsbegegnungen und reduzierter spontaner Kommunikation (Serendipity)
<b>Individuelle Produktivität</b> Freiheitsgrade bei der persönlichen Arbeitsgestaltung, d.h. arbeiten, wenn man sich am produktivsten fühlt, mit folglich höherer Zufriedenheit	<b>Kollektiver Koordinationsaufwand</b> Erhöhter Koordinationsaufwand z.B. bei der Planung der Bürobelegung, Organisation von hybriden Meetings, Dokumentation von Teamergebnissen
<b>Integration</b> Gleiche Chancen für unterschiedliche Mitarbeiterpersönlichkeiten und für jede/n die individuell passendste und damit produktivste Arbeitsform, Anpassung an Lebensphasen und Lebenslagen	<b>Ungleichgewicht</b> Risiko potenzieller Ungleichbehandlung von Remote- und Büromitarbeitenden z.B. in hybriden Meetings und Gefahr des Sich-zurückgesetzt-Fühlens bei remote-ungeeigneten Arbeitsplätzen
<b>Robuste Strukturen</b> Robustheit gegen Ausfall kritischer Infrastruktur aufgrund der stärker dezentralen Organisation	<b>Mangelhafte Ausstattung</b> Gefahr mangelhafter technischer oder ergonomischer Ausstattung der Remote-Arbeitsplätze
<b>Einsparungen</b> Einsparmöglichkeiten bei Büroflächen durch z.B. Desksharing-Ansätze	<b>Zusatzkosten</b> Zusatzkosten für die Umgestaltung der Büroflächen und für digitale Tools

Quelle: Remdisch

Abb. 1

le Aufgabe der Führungskräfte dar (vgl. Petzel / Remdisch 2021, 62).

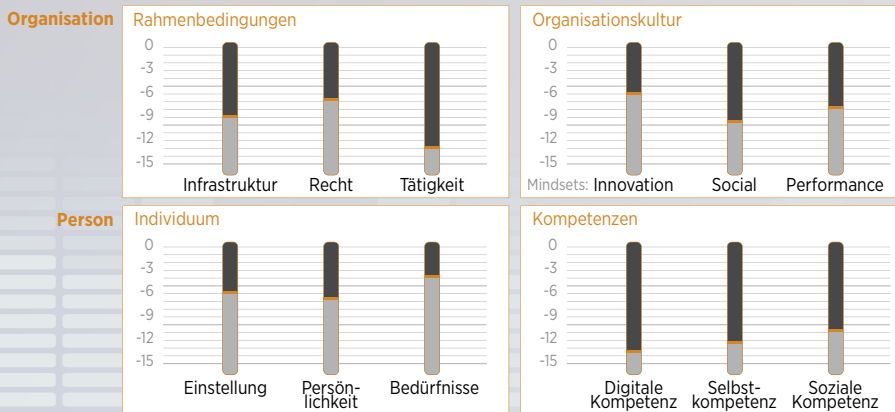
### DAS HYBRID LEADERSHIP MODEL

Eine umfassende Beschreibung der Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg unter hybriden Führungs- und Arbeitsbedingungen liefert das Hybrid Leadership Model (Remdisch / Petzel 2022). Es spezifiziert wichtige Variablen für das Führungsverhalten in hybriden Strukturen und gibt so Führungskräften einen Rahmen für erfolgreiches Handeln. Das Modell nutzt ein „Mischpult“ als Symbol, um die Führungszusammenhänge zu verdeutlichen. Die Führungs-

kraft sitzt an ihrem „Hybrid-Leadership-Mischpult“ (Abb. 2), in das diverse Signale zu den Rahmenbedingungen der Organisation hereinkommen. Im oberen Teil des Mischpults (Hybrid Work Levels) sieht die Führungskraft die Pegel, das heißt die Stärke der Ausprägung der einzelnen Signale. Im unteren Teil des Mischpults (Hybrid Leadership Sliders) stehen der Führungskraft unterschiedliche Regler zur Verfügung, mit denen sie auf die Signale reagieren kann. Die Führungskraft hat nun die Aufgabe, die einzelnen Signale zu bewerten und durch die Regler zu beeinflussen – letztlich mit dem Ziel, durch eine gute Abmischung einen schönen Klang zu erreichen.

## DAS HYBRID-LEADERSHIP-MISCHPULT

## HYBRID WORK LEVELS

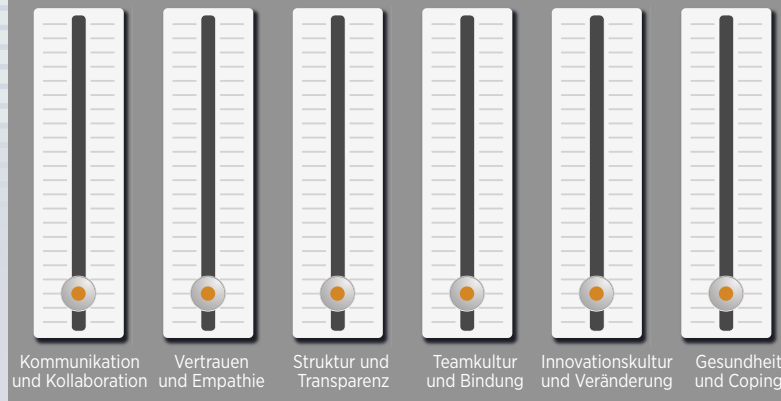


## ERFOLG

- Produktivität
- Innovativität
- Zufriedenheit
- Commitment

## HYBRID LEADERSHIP SLIDERS

## Führung



Quelle: Remdich / Petzel 2022

Abb. 2

In dem Modell zur hybriden Arbeit und Führung werden die Organisationsebene, die Personenebene und die Führungsebene unterschieden. Auf der Ebene der Organisation spielen die Rahmenbedingungen wie die technische Infrastruktur, die rechtlichen Regelungen oder der Tätigkeitsbereich sowie die Organisationskultur eine wichtige Rolle. Diese organisationale Situation gilt es seitens der Führung systematisch zu bewerten.

Eine gute technische Infrastruktur und ein passender rechtlicher Rahmen sowie eine Unternehmenskultur, in der das soziale Wohlbefinden aller Mitarbeitenden Beach-

tung findet, in der das richtige Mindset vorherrscht und Innovation, Change und eine positive Fehlerkultur verankert sind, fördern gelingende und belastungsarme Arbeitsprozesse. Die Rahmenbedingungen der Arbeit, wie zum Beispiel die Erwünschtheit, aber natürlich auch die grundsätzliche Möglichkeit hybrider Arbeit, die beispielsweise im produzierenden Gewerbe kaum gegeben ist, wirken sich auf die aktuelle Situation aus.

Auf der Ebene der Person sind die Persönlichkeit der Mitarbeitenden und Führungskräfte, ihre Einstellung gegenüber hybrider Arbeit und auch die individuellen Be-

dürfnisse rund um die Arbeitsgestaltung zentral. Zusätzlich sind gut ausgeprägte individuelle Kompetenzen (z.B. Kommunikations- und Selbstorganisationsfähigkeiten und digitale Kompetenz) erforderlich, damit hybride Arbeit funktioniert, sowohl bei den Führungskräften als auch bei ihren Mitarbeitenden.

## SECHS FÜHRUNGSFAKTOREN

In dem Hybrid Leadership Model gibt es sechs Führungsfaktoren, die entsprechend der Ausprägung der Rahmenbedingungen und kulturellen Bedingungen sowie der Bewertung der Persönlichkeitsvariablen und

der Kompetenzen jeweils quasi als Regler eingestellt werden müssen, das heißt, die Führungskraft versucht, mit ihrem Führungshandeln das Geschehen erfolgreich zu beeinflussen. Insbesondere die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Führungskräften, die sich an unterschiedlichen und stetig wechselnden Arbeitsorten befinden, stellt in dem Modell ein Kernelement dar. Nur eine reibungslose und erfolgreiche Kooperation in Teams und zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften gewährleistet die Produktivität der Arbeit, Kreativität und Innovativität sowie die Gewinnung beziehungsweise Bindung von wichtigen Mitarbeitenden. Führungskräfte müssen bereit sein, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen und ihnen Freiräume zu geben. Das setzt voraus, dass beide Seiten Gelegenheit haben, sich (ein-)schätzen zu lernen.

Wenn in der digitalen Welt die Grenzen von Projekten und sogar von Unternehmen verschwimmen, besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende sich nicht mehr mit dem eigenen Unternehmen identifizieren. Eine starke Unternehmenskultur und eine gemeinsame Vision sind dann umso wichtiger. Hier sind die Führungskräfte gefragt, Mitarbeitende zu motivieren, Leistung zu sichern sowie für die Zukunft kreatives Denken und Handeln anzustoßen und disruptive Innovationsprozesse zu beschleunigen. Das Arbeiten über Raum- und Zeitzonen hinweg verdrängt bisherige Interaktionskanäle, die Gefahr von Missverständnissen steigt, Feedback wird erschwert. Digitale Tools müssen daher zielführend eingesetzt und Qualitätsstandards und Feedbacks effizient in diese neuen Arbeitsprozesse integriert werden.

Das Modell gibt Hinweise darauf, dass Kompetenzen, die Personen mitbringen müssen, um in hybriden Verhältnissen erfolgreich arbeiten zu können – dazu zählen beispielsweise die Selbstmanagement- und Kommunikationskompetenz –, stärker zunehmen werden. Ähnlich positiv verhält es sich bei

## LeadershipGarage

Die LeadershipGarage ist ein Netzwerk für Führungskräfte, die Innovationen in ihren Unternehmen vorantreiben wollen. Die LeadershipGarage verbindet aktuelle Forschung mit praktischer Erfahrung aus der Wirtschaft und hilft, die zentralen Fragen einer erfolgreichen Unternehmensführung im digitalen Zeitalter zu beantworten. Sie wurde 2014 von Professorin Dr. Sabine Remdich gegründet. Seitdem gestaltet sie durch Wissen und Kompetenzen, durch Konzepte und Werkzeuge die Zukunft von Unternehmen und unterstützt deren Digital- und Innovationsprozesse mit fundierten, innovativen Formaten und einer inspirierenden Atmosphäre.

den organisationalen Rahmenbedingungen: Hier wird erwartet, dass es einen Zuwachs an Tools und technischem Fortschritt gibt. Transparenz hat sich ebenfalls als wichtiger Führungsfaktor herausgestellt. Transparenz bedeutet im Wesentlichen, dass die Wichtigkeit von Aufgaben bekannt ist, es klare Verantwortlichkeiten gibt, klare Bewertungskriterien für Arbeitsleistungen und klare Feedbacks von Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten.

Auch die durch hybride Arbeitsarrangements neu entstehenden beziehungsweise steigenden Belastungen mit ihren potenziell negativen Effekten für Wohlbefinden und Gesundheit müssen betrachtet werden, da sie den Unternehmenserfolg beeinflussen. Hybride Arbeit kann zu einer verbesserten Work-Life-Integration führen, aber auf der anderen Seite können die zunehmenden Belastungen, unter anderem durch erschwerte Kommunikationsbedingungen, negative Konsequenzen für die psychische und physische Gesundheit und in der Folge dann auch für die Arbeitsqualität haben. Erfolgreiche Führungskräfte sind gute Vorbilder im Umgang mit der eigenen Gesundheit, leben gesundes Arbeitsverhalten vor und leiten zu gesundem Arbeitsverhalten an. Sie tragen doppelte Verantwortung – gegenüber sich selbst und gegenüber ihren Mitarbeitenden.

In Bezug auf die sechs Führungsfaktoren des Modells – Kommunikation und Kollaboration, Vertrauen und Empathie, Struktur und Transparenz, Teamkultur und Bindung, Kreativität und Innovationskultur, Gesundheit und Coping – kann man festhalten, dass es sich hier vor allem um soziale Fähigkeiten, also weiche Faktoren handelt, mithilfe derer die Führungskräfte ihre Führung kultivieren sollten. Innerhalb ihrer Führungsbereiche beziehungsweise Teams gilt es herausfinden, wo jeweils genau das eigene Team aktuell steht und wie die Führungskraft dieses positiv beeinflussen, das heißt optimieren und unterstützen kann. Erfolge

können schließlich unter anderem an der Steigerung der Produktivität, Innovationskraft, Zufriedenheit und des Engagements gemessen werden. Um Erfolg und Harmonie im Team zu erreichen, ist die richtige Mischung bei der Anwendung der Führungsfaktoren erforderlich.

Das Hybrid Leadership Model zielt darauf ab, ein tieferes Verständnis der Einflussfaktoren auf erfolgreiche hybride Arbeit zu liefern und die zielgerichtete Ausrichtung von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung und von Trainings zur Förderung individueller Kompetenzen zu ermöglichen. ●

### Literatur

- Odgers Berndtson (2021): Manager Barometer 2021-2022. Elfte jährliche Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels in Deutschland, Österreich und der Schweiz; [www.odgersberndtson.com/media/11152/ob-managerbarometer-2122.pdf](http://www.odgersberndtson.com/media/11152/ob-managerbarometer-2122.pdf)
- Petzel, T. / Remdich, S. (2021): Hybride Führung, in Odgers Berndtson: Manager Barometer 2021-2022. Elfte jährliche Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels in Deutschland, Österreich und der Schweiz, 55-64
- Remdich, S. / Petzel, T. (2022): Hybride Führung erfolgreich gestalten: Das Hybrid Leadership Modell. Interner Projektbericht, Lüneburg