



HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN

ZWISCHEN REALEN UND VIRTUELLEN WELTEN NAVIGIEREN

Wenn Homeoffice oder Mobiles Arbeiten vor drei Jahren noch «wow» war, so ist es heutzutage ein nicht wegzudenkender Standard in vielen Unternehmen geworden. Und dies hat Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte. Nur Vorteile darin zu sehen, von zu Hause oder aus dem Café zu arbeiten, ist ein verklärt romantisches Bild. In der Realität kämpft man mit unterschiedlichen Anwesenheiten: Mitarbeitende begegnen sich wochenlang nicht und Führungskräfte haben den «Draht» zu ihren Mitarbeitenden verloren. Die Frage lautet, wann es sich überhaupt noch auszahlt, ins Büro zu kommen? Hybridität, also zwischen realen und virtuellen Welten gekonnt zu navigieren und sie konstruktiv zu gestalten, ist ein Erfolgsschlüssel in der Arbeitswelt von heute.

Von Dr. Petra Meyer

A. HYBRIDES ARBEITEN IST DIE NEUE REALITÄT IN UNTERNEHMEN

Gute Mitarbeiter:innen zu finden und zu halten ist eine Kernaufgabe jedes Unternehmens - und somit die Kernaufgabe nicht nur jeder Personalabteilung, sondern jeder Führungskraft. Durch den Arbeitskräftemangel hat sich die Lage zugespitzt und für viele Unternehmen ist es herausfordernd, die Arbeitgeber-Attraktivität sicherzustellen. Viele Benefits werden gerne angeboten, unter anderem ist der Obstkorb ein beliebtes Instrument und Sinnbild, um die Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu befriedigen. Doch wie ist er zeitgemäß gefüllt? Natürlich - so gut es geht - mit regionalem, biologischem Obst. Und darf es noch ein bisschen mehr sein?

Gleich vorweg: der Obstkorb wird geschätzt und ist nicht nur ein wertvoller Vitaminkick am Vormittag, sondern ein ganz klares Zeichen der Wertschätzung. Und ja, es darf auch ein bisschen mehr sein. Denn es ist allgemein bekannt, dass sich die Arbeitswelt in den letzten Jahren gedreht hat. Einerseits haben sich die Bedürfnisse der Generationen verändert, andererseits herrschen Engpässe am Arbeitsmarkt. Dass Menschen und Unternehmen vor teilweise unerwarteten Herausforderungen stehen, wie dem drohenden ökonomischen Abschwung, der hohen Inflation oder den Herausforderungen des Klimawandels, erzeugt ein ungewisses und volatiles Arbeitsumfeld. Zusätzlich haben sich die Formen der Führung und Zusammenarbeit weiterentwickelt.

Ein Spannungsverhältnis zwischen Work-Life-Balance und Produktivität.

Seit vielen Jahren ist unter Mitarbeitenden der Trend in Richtung einer ausgewogeneren Work-Life-Balance sichtbar, nicht nur bei

den «Jungen», sondern über alle Generationen hinweg. Zuerst war die Hoffnung, dass es sich nur um eine «Mode» handeln würde. Der Workmonitor Report¹⁾ von 2023 zeigt aber deutlich, dass Menschen weltweit ihre Einstellung zu Arbeit grundsätzlich und nachhaltig geändert haben. Die Arbeit solle sich besser an die Bedürfnisse des eigenen Lebens, des Alltags, anpassen. Beispiele dafür sind die wöchentliche Pendelzeit zu minimieren oder flexibles Arbeiten zu ermöglichen. Damit entsteht mehr qualitative Zeit für sich selber oder die einfachere Gestaltung der Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen. Laut dem Workmonitor Report würden 61%, also fast zwei Drittel, einen Job nicht annehmen, wenn sie befürchten, dass dieser die Work-Life Balance negativ beeinflussen könnte.

Für ein Mehr an hybridem Arbeiten werden Unternehmen belohnt – gleichzeitig aber gehen die Meinungen zwischen Beschäftigten und Manager:innen auseinander. Denn 80% der Mitarbeitenden geben an, im Homeoffice gleich oder sogar produktiver zu sein. Hingegen befürchten 54% der Führungskräfte, dass das Gegenteil der Fall ist. Diese Diskrepanz führt bei Mitarbeitenden im digitalen Setting häufig zu mehr Nacht- und Wochenendarbeit und erhöht den Druck, immer erreichbar sein zu müssen. Unterschiede zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften gibt es auch bezüglich des Bedürfnisses, täglich im Büro zu sein. Während 40% der Führungskräfte angeben, lieber täglich im Büro zu sein, stimmen dem nur 20% der Mitarbeitenden zu.²⁾

Hybrides Arbeiten und Führen als Schlüsselthema attraktiver Arbeitgeber.

Unternehmen, die sich den Bedürfnissen nach Flexibilität und Remote in der Arbeitswelt nicht stellen, kämpfen vermehrt mit



HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN

ZWISCHEN REALEN UND VIRTUELLEN WELTEN NAVIGIEREN

Arbeitskräftemangel. Um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, reicht es schon lange nicht mehr, sinnbildlich den Obstkorb einmal pro Woche bereitzustellen oder mit fast selbstverständlichen Incentives zu locken. Auf dem «motivatorischen Servierblech» von Unternehmen muss professionelles, hybrides Arbeiten und Führen prominent platziert sein. Denn der Obstkorb von früher sind heute neue und attraktive Arbeitsformate, die die Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Unternehmen berücksichtigen. Gerade das ist ein wesentliches Charakteristikum der neuen Arbeitswelt. Es ist keine zeitgeistige Mode, denn Studien zeigen klar, dass die hybride Form des Arbeitens und Führens auch in Zukunft bleiben wird.

B. HYBRIDES FÜHREN IST MEHR ALS FÜHREN AUF DISTANZ

Digitales Arbeiten wie Mobile Working, Telearbeit, Remote Working sowie Homeoffice sind neben dem klassischen Büroalltag mit flexiblen Arbeitszeiten unter anderem Kernelemente attraktiver Arbeitgeber. Diese Arbeitsformate kommen meist parallel vor und bringen für Unternehmen nicht immer leicht zu handhabende Herausforderungen. Einmal ist Mitarbeiter Huber am Montag und Dienstag im Büro, spricht analog vor Ort. Mitarbeiterin Müller ist an diesen Tagen im Homeoffice erreichbar, also digital vor Ort. In der nächsten Woche kann es ganz anders sein. Wir alle kennen inzwischen Meetings, in denen dieser oder jene zugeschaltet ist, zwei Minuten vor Beginn der Link versendet wird («Ach, da war doch noch jemand im Homeoffice!») und die Technik nur halbwegs funktioniert («Hallo, hörst du mich?»). Leider führt das auch immer wieder zu einer sinkenden Sitzungsdisziplin: es macht nichts, zu spät zu kommen, weil die Technik erst eingerichtet werden muss. Es ist aber zu beobachten, dass immer mehr Unternehmen ihre Remote-Formate im Griff haben oder zumindest deutlich besser geworden sind.

Hybrides Führen als Brücke zwischen analoger und digitaler Arbeitswelt

Dennoch: Wenn hybridem Arbeiten völlig freie Hand gegeben wird und keine professionelle hybride Führung zum Einsatz kommt, können sich Mitarbeitende zunehmend voneinander und vom Unternehmen entfremden. Der Kontakt unter Kolleg:innen bricht vor allem dort ab, wo man sich vorher schon eher aus dem Weg gegangen ist. Besprochen wird nur noch das Nötigste und die sozialen Kontakte werden noch weniger. Führungskräfte klagen häufig über mangelndes Commitment, Vertrauens- oder Kontrollverlust sowie die Verbindung zu ihren Mitarbeiter:innen verloren zu haben.³⁾ «Hybrides Führen» ist daher mehr als nur Führen auf Distanz. Denn im hybriden Setting ist es wesentlich, die Brücke zwischen analogen und digitalen Arbeitsformaten zu schlagen: nicht nur im technischen und organisatorischen Bereich, sondern auch im sozialen Zusammenwirken. Herausfordernd ist es, Mitarbeitende im Büro mit jenen zu Hause, im Zug, am Flughafen oder im Kaffeehaus zu verbinden, Stimmungen und Konflikte wahrnehmen zu können und vor allem: zu führen. Hybrides Führen bedeutet, alle Arbeitsformate zu verbinden und den Rahmen für die richtige Zusammenarbeit herzustellen.

C. DREI KERNFRAGEN DEFINIEREN HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN

In vielen Unternehmen gibt es die Wochenregeln über das Verhältnis von digital zu Hause und analog vor Ort. Das ist ein erster Schritt. Dennoch ist der Flexibilitätsrahmen von hybridem Arbeiten eingeschränkt und bringt nur limitiert Mehrwert für Mitarbeitende und Unternehmen. Im Grunde spricht man hier nur beschränkt von hybridem Setting, denn die wahren Vorteile des hybriden Arbeitens, wie erhöhte Produktivität, nachhaltiges Arbeiten, Freiraum und Motivation, können nur bedingt ausgeschöpft werden.

Um die Vorteile sicherzustellen, müsste man sich ein bisschen mehr aus der Komfortzone wagen. Ein Beispiel wäre hybrides Arbeiten mit einem Zeitrahmen von sechs Wochen mit frei



HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN ZWISCHEN REALEN UND VIRTUELLEN WELTEN NAVIGIEREN

ABB. 1: KERNFRAGEN HYBRIDER FÜHRUNG

1. Arbeits-Prozesse	Wie können Abläufe so aufgesetzt werden, dass eine reibungslose Kommunikation und funktionsübergreifende Zusammenarbeit zwischen analoger und digitaler Arbeitsform ermöglicht wird?
2. Anwesenheit - Abwesenheit	Wie muss das Verhältnis von Präsenz und Remote gestaltet werden, um einerseits für Motivation zu sorgen und andererseits produktiv Resultate zu bringen?
3. Unternehmens-Kultur	Wie kann eine Kultur entwickelt werden, die auf Wertschätzung zwischen analog und digital aufbaut, so dass kein ungesundes Konkurrenzverhalten oder das Gefühl einer Zweiklassengesellschaft aufkommt?

eingeteilter digitaler Arbeitszeit von z.B. 40%. Dies bringt den Mehr-wert für Mitarbeitende an Work-Life Balance und die Vorteile der höheren Motivation und Produktivität für Unternehmen. Voraussetzung ist natürlich, dass klare Ziele vereinbart sind und Resultate vorliegen. Warum wird dies so selten gewagt? Häufige Sorgen sind, dass Mitarbeiter:innen gegen Ende des Gleitrahmens nicht mehr im Büro auftauchen, sich zwei Wochen «Urlaub» nehmen oder der Kontakt verloren wird. Diese Sorgen sind nicht ganz unberechtigt. Im hybriden Setting gilt die unbewusste Gleichung jedes Mitarbeitenden: «Zahlt es sich aus, ins Büro zu gehen?» versus «lieber doch von zu Hause aus effizient zu arbeiten?» Diese Gleichung dient als Orientierung für hybrides Führen. Jede Führungskraft muss sich die Frage stellen: «Wie attraktiv ist es wirklich, ins Büro zu kommen?»

Unternehmenskultur als Schlüsselfaktor in der hybriden Arbeitswelt.

Für 38% der Mitarbeitenden ist es tatsächlich sehr schwer einzuschätzen, wann und warum es sich auszahlt, ins Büro zu kommen.²⁾ So werden beispielsweise lange Pendelzeiten auf sich genommen, um anwesend zu sein – und dann ist das Büro fast leer. Erfolgreiche hybride Führungskräfte, die den Kontakt zu Mitarbeiter:innen halten, definieren mit dem Team gemeinsam, wie die Anwesenheitszeit zu gestalten ist und warum es sich auszahlt, gemeinsam im Büro zu sein. In diesem Zusammenhang sollten drei Kernfragen vor der Einführung des hybriden Settings

von der Führungskraft mit dem Team gemeinsam beantwortet werden (vgl. Abb. 1).

Die Antworten auf diese drei Fragen ist die Basis für gelungenes hybrides Führen. Auf die Frage nach der richtigen Präsenzzeit gibt es nicht immer eine eindeutig richtige oder falsche Antwort. Dennoch ist es entscheidend für hybrides Führen. Die Antwort hängt vom Zweck des Unternehmens ab. Meist wird vermutet, dass das zufällige Treffen am Gang wichtig ist. Nur, wird das überhaupt im Alltag kultiviert und gelebt? Bleibt Zeit für Zufälliges? Auf einen Kaffee gehen kann man auch hybrid. Eine andere häufige Vermutung ist, dass innovative und kreative Prozesse nur analog stattfinden könnten. Nein, diese funktionieren digital genauso gut, wenn man weiß, wie. Die Kernfrage um Anwesenheit oder Abwesenheit ist und bleibt zentral und kann nur individuell von Unternehmen, Führungskräften und Teams beantwortet werden.

D. VIER SCHLÜSSEL-ELEMENTE STELLEN PROFESSIONELLES, HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN SICHER

Sind die drei Kernfragen beantwortet, ermöglichen vier Schlüsselemente konstruktives hybrides Arbeiten und Führen (vgl. Abb. 2). Effektivität, Vertrauensaufbau und Freude an der Zusammenarbeit in der Mischung aus digitalen und analogen Formaten werden dabei erlebbar. Das Navigieren zwischen realen und virtuellen Welten ist eine hochanspruchsvolle Aufgabe.



HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN ZWISCHEN REALEN UND VIRTUELLEN WELTEN NAVIGIEREN

ABB. 2: SCHLÜSSELELEMENTE FÜR HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN

Schlüssel- element	Ziel	Umsetzung	Nutzen
1. Hybrider Rahmen	Klare Spielregeln für hybride Zusammenarbeit definieren	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Kernarbeitszeiten, zu denen alle erreichbar sind • Reaktionszeiten auf E-Mails, Chats... • Zeitraum für störungsfreies Arbeiten • Sichtbarmachen: Wer arbeitet wann und wo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jede:r hat dieselben Vorstellungen und Erwartungen von hybriden Settings • Vertrauensaufbau • Verlässlichkeit und Commitment
2. Touchpoints für hybride Formate	Analoge und digitale Welten navigieren und verbinden	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Treffpunkte, z.B. 2x die Woche 15min digitaler «Kaffee» für alle • Digitale Open Door Zeiten • Rotation im Team: Verantwortung für Kontaktpflege 	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungspflege im hybriden Setting • Einbindung aller Mitarbeitenden • Sichtbarmachen jener, die digital arbeiten
3. Strukturen und Zeitfenster im hybriden Format	Effiziente und effektive Kommunikation sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzmeetings per Telefon/Video • Häufigkeit von 1:1 Meetings und Updates • Sichere Erreichbarkeit via Telefon bzw. Video zu festgelegten Zeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment • Sicherheit in der Zusammenarbeit • Kein E-Mail- oder Chat-Overload
4. Hybride Meetings	Professionelles Sitzungs-Management erreichen	<ul style="list-style-type: none"> • 10 min vor offiziellem Meeting beginnen für technische Adaptionen (Erreichbarkeit) und Small Talk • Rollen eines analogen und digitalen Moderators festlegen und digitale Teilnehmer:innen aktiv einbinden • Nach dem Meeting persönlichen Austausch mit digitalen Teilnehmenden ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sichtbarmachen der digitalen Teilnehmer:innen • Sich hybrid vernetzen • "Follow the chat" durch digitalen Moderator • Analoge und digitale Moderator:innen moderieren gemeinsam

Mit den Schlüsselementen gelingt ein Start, selbstverständlich können weitere Inhalte situativ hinzugefügt werden. Die Schlüssel-Elemente lassen sich konkret als Umsetzungs-Werkzeug einsetzen, um im Team die Voraussetzung für Wirksamkeit in der hybriden Welt zu entwickeln (vgl. Abb. 3).

Neben dem Rahmen und den Strukturen für hybrides Arbeiten ist vor allem in hybriden Meetings wichtig, zwei Moderatoren einzusetzen, die gut zusammenspielen. Während sich der analoge Moderator um die Diskussion und Vorgänge im Raum kümmert, sorgt der digitale Moderator für die Einbindung und Stimmungen aus dem virtuellen Raum. Hier kann vereinbart werden, dass Kurznachrichten über den Chat gesendet werden, die dann in den analogen Raum gespielt werden. Für eine gute Kommunikation sind ein funktionierendes Kamera- bzw. Tonsystem genauso essentiell wie der stationäre Aufenthalt der digitalen

Teilnehmer:innen. Nichts ist unangenehmer, wenn Meetings aus dem Auto, während des Eincheckens am Flughafen, aus dem Zug mit etlichen Mithörern oder vielleicht sogar mit schlechter Internetqualität beigewohnt wird.

Professionelle Steuerung des hybriden Settings

Es gibt einige hilfreiche Grundprinzipien als Entscheidungshilfe, ob und wie analog bzw. digital gearbeitet und geführt wird. Dabei stehen die Art der Arbeit und die Erfahrungen im Zentrum. Für Sachthemen eignen sich digitale und gemischte (analoge und digitale) Formate, während sich für Beziehungsthemen ausschließlich analoge Formate empfehlen. Hilfreiche Entscheidungsfragen können sein: Ist die Arbeit zeitlich und örtlich unabhängig? Welche Art von Zusammenarbeit braucht es? Wie viel Erfahrung gibt es in der Zusammenarbeit bereits? Liegen hy-



HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN ZWISCHEN REALEN UND VIRTUELLEN WELTEN NAVIGIEREN

bride Erfahrungen vor? Die Antworten auf diese Fragen erleichtern die Grundsatzentscheidung, ob und wann hybrid gearbeitet bzw. wie hybrid geführt werden soll.

Wenn hybrides Führen gelingt, führt es weder zu Vertrauensverlust noch zu Isolation im digitalen Setting. Es vereint analoge und digitale Welten gewinnbringend für Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmen in der Realität. Für Mitarbeiter:innen bedeutet es keinen Informations-Overload durch endlose schriftliche Kommunikation, sondern eine positive Entwicklung der Work-Life Balance. Für Führungskräfte ermöglicht hybrides Führen Vertrauensaufbau, Engagement sowie Motivation im Team. Für Unternehmen bewirkt gelungenes hybrides Führen Mitarbeiterbindung und das Schaffen von nachhaltigen und möglicherweise sogar kostensparenden Prozessen. Die neuen Arbeitswelten sind anspruchsvoll, haben Gefahren, aber auch viele Chancen. Nur mit entsprechender Professionalität im hybriden Arbeiten und Führen gelingt der Wandel zum vollen Nutzen für alle Beteiligten.

ZUSAMMENFASSUNG: HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN

1. Hybrides Führen ist mehr als Führen auf Distanz, ergänzt den individuellen Führungsstil und schafft die Brücke zwischen analogen und digitalen Arbeitsformen.
2. Jedes Unternehmen sollte die Kernfragen zu sinnvollen Prozessen und adaptierter Unternehmenskultur in der hybriden Arbeitswelt klären.
3. Schlüsselemente wie hybrider Rahmen, Touchpoints, Strukturen und Meetings stellen sicher, dass die Vorteile von «New Work» umgesetzt werden.

Anmerkungen

1. Vgl. Randstad Work monitor report 2023: Flexible but stable, https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Workmonitor/2023/Randstad_Workmonitor_2023.pdf?hsLang=nl (Zugriff am 02.02.2023)
2. Vgl. 2022 Work Trend Index: Annual Report, https://assets.ctfassets.net/y8fb0rhks3b3/3dblTNFA72EguJaZDvzkGX/cbe2c85d25b8c006cea95bc0e2b7cf7e/2022_Work_Trend_Index_Annual_Report.pdf (Zugriff am 02.02.2023)
3. Vgl. Hooijberg, R. / Watkins, M., The Future of Team Leadership is Multimodal: Sloan Management Review: MIT, 2021.

Weitere Ausgaben von "improve":
www.fh-kufstein.ac.at/Praxisletter-improve
Anmeldung zum kostenlosen Abo:
www.fh-kufstein.ac.at/newsletter-abo

PORTRAIT AUTORIN

- > Dr. Petra Meyer
- > Hochschullehrende für Change Management & Leadership an der FH Kufstein Tirol und Senior Lecturer am Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus, Universität Innsbruck
- > E-Mail: petra.meyer@lektor.fh-kufstein.ac.at



HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN ZWISCHEN REALEN UND VIRTUELLEN WELTEN NAVIGIEREN

ABB. 3: UMSETZUNGSPROGRAMM «HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN»: WERKZEUG UND BEISPIEL (VERSICHERUNG)

Hintergrund: Ein Versicherungsunternehmen führt die neue Vereinbarung von frei einteilbarer 40% digitaler Arbeitsform ein. Mit den Schlüsselementen hybrider Führung kann die neue Vereinbarung für alle konstruktiv und gewinnbringend umgesetzt werden.

Schlüsselement	Ziel	Umsetzung	Termin	Verantw.
1. Hybrider Rahmen	Klare Spielregeln für hybride Zusammenarbeit definieren	<ul style="list-style-type: none"> Festlegung von Kernarbeitszeiten (Erreichbarkeit aller Teammitglieder) Zeitraumen für Erreichbarkeiten (Telefon, E-Mails...) Schaffung einer Anzeige, wer erreichbar ist 	31.03.	M. Keller
2. Touchpoints für hybride Formate	Analoge und digitale Welten navigieren und verbinden	<ul style="list-style-type: none"> Organisation eines wöchentlichen, informellen Austauschs: «digitaler Kaffee» Prüfung des Sharepoints, ob die Dokumentations-Prozesse funktionieren 	28.03.	U. Bauer
3. Strukturen und Zeitfenster im hybriden Format	Effiziente und effektive Kommunikation sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> Definition eines Rahmens für den unmittelbaren, persönlichen Austausch (Tel., Video...) Festlegung von wechselnden Erreichbarkeitszeiten pro Team (testweise für 2 Wochen) 	28.02.	...
4. Hybride Meetings	Professionelles Sitzungs-Management erreichen	<ul style="list-style-type: none"> Überarbeitung der bestehenden Sitzungsmanagement-Regeln – Adaption auf die digitale Welt Kurztraining für Führungskräfte, Projektleitungen und Moderator:innen bzgl. «Hybrides Sitzungs-Mgmt.»