

# 7 Führung in der Hybridität

## 7.1 Einleitung

Im Sprint »Führung hybrider Organisationen« wurde die Frage beleuchtet, wie das Thema Führung, inklusive der Selbstführung jedes Einzelnen in der Zukunft hybrider Arbeitsformen aussehen wird. Führung wird im Kontext des Sprints primär als personale Führung verstanden und umfasst somit den mitarbeitendenbezogenen Teil dieser Aufgabe. Die Arbeit der Projektgruppe ging von den im Folgenden beschriebenen Hypothesen aus:

- Ortspräsenste und orts- wie zeitflexible Arbeitsformen werden gleichberechtigt nebeneinanderstehen und damit die personale Führungsarbeit stark verändern.
- Die Pandemie ist ein Booster für Selbstorganisation und neue Führungs- wie Leistungsbemessungskonzepte.
- Die Pandemie ist ein Booster für New Work.

Autorin:

**Dr. Josephine Hofmann**

### **Ortspräsenste und orts- wie zeitflexible Arbeitsformen werden gleichberechtigt nebeneinanderstehen und damit die personale Führungsarbeit stark verändern.**

Eine Vielzahl von Studien bestätigt diese Hypothese und die fünfte vom Fraunhofer IAO gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) vorgelegte Studie vom November 2021 (Hofmann, Piele, Piele, 2021) zeigt dies eindeutig. 71 Prozent der Befragten gab für ihr jeweiliges Unternehmen an, dass zumindest die meisten Beschäftigten gegenwärtig und auch nach der Pandemie mobil im Inland arbeiten können. Bei 17 Prozent war dies auch vor der Pandemie bereits möglich. Weitere 20 Prozent sehen die Nutzung mobiler Arbeitsformen in den kommenden drei Jahren als wahrscheinlich an. Damit ist zu erwarten, dass die meisten Bürobeschäftigten zukünftig die Gelegenheit zum mobilen Arbeiten im Inland erhalten werden, womit die diskutierten Veränderungen aufgrund räumlicher und zeitlicher Distanz verstetigt würden. Bereits länger andauernde Veränderungen, die eine Weiterentwicklung von Führungskonzepten erforderlich machen, sind zudem weiterhin stark präsent: Dazu zählen wesentliche Trends wie die Erhöhung der durchschnittlichen Qualifikationsgrade, der zunehmende Trend zu Wissensarbeit, die extreme Veränderungsgeschwindigkeit der technologischen Entwicklungen und nicht zuletzt der Fachkräftemangel, der in spezifischen Qualifikationsbereichen wie rund um die IT und die KI bereits heute eine Wachstumsbremse darstellt.

### **Die Pandemie ist ein Booster für Selbstorganisation und neue Führungs- wie Leistungsbemessungskonzepte**

Was in der Pandemie teilweise aus der Not heraus realisiert wurde, ist inzwischen deutlich ausgebaut worden. Das zeigen die Zuwachsraten bei organisatorischen Veränderungen, die auf ein Mehr an Eigenverantwortung und Selbstorganisation abzielen und Führung mit einer neuen Rolle (Führungskraft als »Coach«) auskleiden – auch dies hat die zitierte Fraunhofer-Studie gezeigt (Hofmann, Piele, Piele, 2021). Sicher hat die Ausnahmesituation der letzten Monate nicht selten dazu geführt, dass Entscheidungen deutlich häufiger selbstverantwortlich getroffen werden mussten, u. a. aus Zeitgründen. Diese Entwicklung soll aufgrund positiver Erfahrungen und Erwartungen seitens der Mitarbeitenden nach den Angaben der bereits zitierte Fraunhofer-Studie mit über 200 befragten Unternehmensvertreter\*innen aus den unterschiedlichsten

Branchen und Unternehmensgrößen fortgesetzt werden: Bei gut 50 Prozent soll die Realisierung – sofern noch nicht geschehen – zumindest in den nächsten drei Jahren erfolgen. 9 Prozent der Befragten waren zum Befragungszeitpunkt zudem noch unschlussig. In Bezug auf die Veränderung der Führungsrolle sehen die befragten Organisationen den größten Handlungsbedarf. Über 30 Prozent der Studienteilnehmenden stoßen diese Veränderung voraussichtlich in den kommenden drei Jahren an und bei insgesamt 50 Prozent der Befragten sollen die Führungskräfte primär eine coachende und unterstützende Rolle einnehmen.

Hieran gekoppelt ist die organisatorisch logische Konsequenz, in Zukunft auch mit flacheren Hierarchien auszukommen: 21 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen sagen, dass dies in den nächsten drei Jahren der Fall sein wird. Allerdings sagten auch knapp 37 Prozent der Befragten, dass sie das Ziel flacher Hierarchien bereits als vorpandemisch vorhandene Entwicklungsrichtung klassifiziert und realisiert hatten; 4 Prozent haben dies darüber hinaus in der Pandemiezeit umgesetzt. Auch partizipative Prozesse in Unternehmen sollen wesentlich ausgebaut werden, um Veränderungen gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu implementieren; das wird von 24 Prozent der Befragten als Entwicklung der nächsten drei Jahre eingeordnet, bei 26 Prozent ist das zur Zeit der Befragung bereits Normalität.

### **Corona war ein Booster für New Work**

Es ist sicher nicht vermessen zu sagen, dass die Pandemie mit all ihren schwierigen Aspekten einen sehr positiven Effekt auf klassische Anliegen der New-Work-Ansätze gehabt hat, die ein Mehr an Mitsprache, Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden auch jenseits der Führungspositionen postulieren. Dazu gehört konsequenterweise auch, dass in Zukunft deutlich mehr Ergebnisorientierung in die Systematik der Leistungsbemessung einziehen muss. Dies konnte bereits in einer gemeinsamen Studie von Fraunhofer IAO und der DGFP zum Thema »Produktivität« zu Beginn des Jahres 2021 herausgearbeitet werden (Hofmann, Piele, Piele, 2021).

### **7.1.1 Was bedeuten diese Entwicklungen für die personale Führung?**

Führungsarbeit wird anspruchsvoller, zeitintensiver, und sie sieht sich zunehmend auch mit Mitarbeitenden konfrontiert, die nicht mehr ohne Weiteres althergebrachte Führungs- und Delegationsprinzipien akzeptieren, sondern zunehmend Fragen stellen. Auch haben sie vor dem Hintergrund der Pandemiezeit einiges an Erfahrungen gewinnen können, u. a. dass mehr Selbstorganisation und -verantwortung nötig und möglich sind. Diese positiven Erfahrungen verstärken für die Unternehmen den Druck, sich mit Führungskonzepten und ihrer Passung für die heutige und die postpandemische Zeit auseinanderzusetzen.

Zudem lässt sich beobachten, dass für nicht wenige Branchen und Bereiche Führungspositionen als solche nicht mehr unbedingt als attraktiv gelten, es also eher einen Mangel an Personen gerade auf mittleren Führungspositionen gibt bzw. dass dieser Zustand in der Zukunft befürchtet wird. Gerade Personen mit Wissensarbeitsprofil suchen zunehmend inhaltliche Erfüllung bei spannenden Aufgaben und weniger hierarchische Aufstiege.

Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass die ca. 20 Monate Pandemie eine breite Erschöpfung mit sich gebracht haben. Krisen können überstanden werden, gerade bei einem gut funktionierenden sozialen System. Doch je länger die Krise andauert und je ungewisser der Zeitpunkt ihrer Beendigung erscheint, umso schwieriger wird es, motiviert und leistungsfähig zu bleiben. Auch dies ist eine Rahmenbedingung, die gerade Führungskräfte zurzeit durchaus beschäftigt. Zusätzlich geschieht all dies derzeit in einer Wirtschaftswelt, deren Megatrends der Innovationsbeschleunigung, der Volatilität und der zunehmend internationalen Konkurrenzentwicklung trotz Pandemie weiter an Fahrt aufnehmen.

## 7.1.2 Anforderungen an die Führung in der Hybridität

Die Führungsverantwortlichen werden mit immer mehr Aufgaben konfrontiert. Sie müssen zuallererst die richtigen strategischen Weichenstellungen vornehmen und Risiken eingehen, um in den volatilen, weltweiten, hochgradig digitalisierten Wettbewerbsumwelten durch Innovationen von Produkten und Prozessen bestehen zu können. In Bezug auf den Umgang mit den Mitarbeitenden sollen Führungskräfte motivieren, zur Innovation anhalten, Sicherheit geben und gleichzeitig Veränderungsfähigkeit garantieren. Führungskräfte sind verantwortlich für Arbeitseinsätze und Performance-Kontrolle. Sie sollen in den heutigen Zeiten der Selbstorganisation den Mitarbeitenden Raum lassen, über Distanz führen, weitgehenden Flexibilisierungswünschen in Bezug auf Arbeitsort und -zeit entgegenkommen und dennoch robuste, leistungsfähige Einheiten formen und weiterentwickeln. Außerdem müssen sie gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden den Weg in das New Normal im hybriden Modus gestalten. Diese Bandbreite an Aufgaben gestaltet sich als ein sehr breites und anspruchsvolles Anforderungsportfolio.

Auf Basis der Auswertung einschlägiger Studien und Ausarbeitungen wurden im Themensprint »Führung in der Hybridität« Anforderungsbereiche betrachtet, in denen Führungskräfte in einer zukünftig hybriden Arbeitswelt Schwerpunkte legen müssen. Dazu gehört die Fähigkeit:

- vertrauensorientiert zu führen und selbst Vertrauen von den Mitarbeitenden zu erhalten.
- empathisches Verhalten zu realisieren, ohne die notwendige professionelle Distanz zu verlieren.
- auch über Distanz bzw. in hybriden Situationen echte Führungspräsenz zu zeigen.
- über verschiedenste Medien adäquat zu kommunizieren und zu moderieren, Menschen einzubinden sowie die Selbstreflexionsfähigkeit, das eigene Wahrnehmungsverhalten mit Blick auf die veränderten räumlichen und medialen Gegebenheiten anzupassen.

■ Vertrauen

■ Empathie

■ Führungspräsenz

■ Wahrnehmung

Information

Kommunikation

Abb. 9: Anforderungsbereiche »Führung in der Hybridität« (eigene Darstellung).

## 7.2 Blueprints

### 7.2.1 Blueprint »Selfcheck«

Die Diskussionen in der Projektgruppe haben gezeigt, dass gerade von den einzelnen Führungskräften eine Reihe von Verhaltensänderungen gefordert wird, die nicht umgehend realisierbar erscheint. Denn gerade bei jahrelanger Praxis von erprobten Ritualen oder funktionierenden Verhaltensformen in der ortspräsenten Arbeitswelt ist zuerst einmal die aktive Reflexion des eigenen Führungshandelns vonnöten, um überhaupt Veränderungen sinnhaft anzustoßen. Dazu eignen sich Feedback- und Beurteilungsgespräche, wobei im allerersten Schritt eine eigene Selbstreflexion als sinnvoll erscheint. Für diesen Schritt der persönlichen »Selbstbefragung« wurde ein praxisnaher Blueprint entwickelt: Der »Selfcheck« versteht sich zunächst als Reflexionshilfe zur regelmäßigen Selbstüberprüfung des eigenen Führungsverhaltens, in einer zweiten Nutzungsform könnte er auch als mögliches Instrument für kollegiale Fallberatungen oder moderierte Führungskräfteuren genutzt werden. Er umfasst vier Fragenkataloge, die sich an folgenden Überthemen orientieren:

- persönliches Kommunikationsverhalten
- eigene mentale Modelle und Vorurteile
- aktive Ausübung der führungsseitigen »Regierolle«
- persönliches Wissensmanagement

Die Fragestellungen innerhalb der einzelnen Überthemen wurden von den Expert\*innen aus den Partnerorganisationen und des Fraunhofer IAO gesammelt, weiterentwickelt und konsolidiert.

### 7.2.2 Blueprint »Teamcharta«

Die »Teamcharta« ist ein Konzept, das ursprünglich von Fraunhofer IAO entwickelt wurde, um Führungskräfte in ihrem Führungsalltag in hybriden Arbeitssituationen zu unterstützen. Sie ist als Organisationsentwicklungsinstrument zu verstehen, das vor dem Hintergrund mehrjähriger Anwendungserfahrung in zahlreichen Organisationen kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt wurde.

Die Grunderkenntnis war und ist: Hybride Arbeitswelten können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn Selbstverantwortlichkeit, Teamorientierung und Führung in einem adäquaten Mix umgesetzt werden. Dies bedeutet ein kontinuierliches Geben und Nehmen aller Beteiligten: Es kann nicht allein Aufgabe der Führungskraft sein, die täglichen Absprachen, die Art der Kommunikation, die Frage von Erreichbarkeiten bilateral mit jeder\*jedem einzelnen Mitarbeitenden zu klären, sondern dies muss in einem kompromissorientierten Miteinander einer gesamten Organisationseinheit (z. B. Team, Abteilung) erfolgen.

Der gemeinsame ehrliche Austausch über Erwartungen, Rahmenbedingungen und notwendige Kompromisse ist essenziell. Die Teamcharta ist dann das Ergebnis dieses gemeinsamen Diskussions- und Aushandlungsprozesses, und sie ist damit ein zentrales Arbeitspapier, das regelmäßig auf Validität und Eignung hin überprüft werden muss. Der Entwicklungsprozess ist mindestens genauso wichtig wie das Dokument selbst und die damit ebenso stattfindende unmittelbare Kultur(weiter)entwicklung.

Die Teamcharta, ihre Bestandteile, der Prozess ihrer Entwicklung sowie eine modellhafte Ausarbeitung sind Inhalte des entsprechenden Blueprints. Der Blueprint »Teamcharta« ist damit auf eine praxisnahe Anwendung in den und durch die Partnerorganisationen ausgerichtet und bedarf nur geringfügiger organisationspezifischer Anpassungen.

### Warum eine »Teamcharta?«

- Arbeit über Distanz gelingt nur in Teamverantwortlichkeit
- Teamindividuelle Regelungen sorgen für Passgenauigkeit und hohe Akzeptanz



### Was regelt eine »Teamcharta?«

- Grundverständnis von Arbeit »über Distanz«
- Erreichbarkeit
- Reaktionsgeschwindigkeit
- Kalendermanagement
- Dokumentenmanagement
- Wissensmanagement und Regelkommunikation
- Medienetikette und Medienwahl
- Ggf. Büronutzung im Shared-Konzept
- Gemeinsame Verantwortung, Selbstverantwortung und Entgrenzungsprophylaxe

### Was geschieht im Teamcharta-Workshop?

- Raum für Reflexion und offene Gesprächsatmosphäre
- Erwartungen und Befürchtungen im Team
- Systematische Herausarbeitung der individuell entscheidenden Gestaltungsbereiche
- Erreichung eines gemeinsamen Konsens

### Beispiele typischer Diskussionspunkte

- *»Wann wird Erreichbarkeit erwartet, wie schnell muss ich reagieren?«*
- *»Wie signalisiere ich, dass ich kontaktiert werden kann bzw. gerade nicht gestört werden möchte?«*
- *»Wie vermeiden wir Ungerechtigkeiten bei der Arbeitsbelastung zwischen Kolleg\*innen im Büro und daheim?«*



Abb. 10: Prozess und Inhalte einer Teamcharta Quelle: Hofmann, Fraunhofer IAO 2021.

# New Practice bei Mercedes-Benz

## Schulungsangebote zum hybriden Arbeiten für Führungskräfte und Teams

---

Die Impulsreihe »Hybride Teams führen« und der iterative Teamentwicklungsprozess »TouchPoint TEAM« unterstützen Führungskräfte und Teams bei der Definition eines neuen (Zusammen-)Arbeitsmodells.

### Herausforderungen:

Aufgabe war es, ein Unterstützungsangebot für die Zusammenarbeit nach der Pandemie zu entwickeln. Folgende Leitfrage stand dabei im Mittelpunkt: »Wie erfüllen wir als Team unsere Aufgabe am besten innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen?«

### Lösungsansatz:

Entwickelt wurde ein dreistufiges Lösungsangebot: Eine Social Intranet Community zum Thema Hybrides Arbeiten stellt alle wichtigen Informationen, Regelungen, FAQs sowie Tipps und Tricks zur Verfügung und unterstützt den Austausch zwischen allen Beschäftigten.

Angeboten wurde weiterhin eine Schulung in Form einer Impulsreihe für Führungskräfte, um diese beim Führen hybrider Teams zu unterstützen. Sie ergänzt bestehende Schulungen zur digitalen Zusammenarbeit und zeichnet sich insbesondere durch ihr innovatives Format aus. Die Schulung findet nicht am Stück statt, sondern teilt sich in fünf Einzeltermine auf, die an aufeinanderfolgenden Tagen stattfinden. Dabei umfasst jeder Einzeltermin nur 30 Minuten. Zunächst erhalten die Führungskräfte einen Impulsvortrag von internen oder externen Referent\*innen, bei dem sie erfahren, worauf beim hybriden Arbeiten zu achten ist und welche Werkzeuge und Ansätze sie nutzen können. Darauf folgt ein 15-minütiger Austausch in einer über die gesamte Zeit konstanten Kleingruppe. Die Impulsreihe richtet sich an alle Führungskräfte im Konzern. Thematische Schwerpunkte sind »Neue Zusammenarbeit – Arbeitsorganisation in Co-Creation:

Vom Modell zur Superpower« oder »Digitale Instrumente – Einsatz von Tools und Best Practice Beispielen«. Die Teilnehmer lobten vor allem den fachbereichsübergreifenden Austausch in der Kleingruppe, die gute Integration der Termine in den Arbeitsalltag und die verschiedenen Blickwinkel auf hybrides Arbeiten.

Der dritte Baustein, ein Teamentwicklungsformat, »TouchPoint TEAM« gibt einzelnen Teams Unterstützung bei der Gestaltung und Ausarbeitung ihres hybriden (Zusammen-)Arbeitsmodells. Es kann mit Hilfe eines Leitfadens oder externen Trainer\*innen in digitaler oder hybrider Form durchgeführt werden. Innerhalb des Prozesses setzen sich die Teams mit ihren individuellen Vorlieben, Vorurteilen und den Anforderungen an ihre Arbeitsaufgaben auseinander und verständigen sich auf ein team-individuelles, funktionierendes (Zusammen-)Arbeitsmodell. Nachdem erste Teamregeln festgelegt wurden, findet in einem Abstand von mehreren Wochen eine Überprüfung und gegebenenfalls Adaptierung der Teamregeln statt. Durch dieses iterative Vorgehen kann das (Zusammen-)Arbeitsmodell nachhaltig verändert und immer auf die aktuellen Bedürfnisse des Teams angepasst werden. Ein Team kann dabei ein Leistungsteam, Projektteam oder eine anderweitige Organisation sein, die regelmäßig zusammenarbeitet.

### Erfolgsfaktoren:

- Angebote für Führungskräfte und Beschäftigte erleichtern die aktive Auseinandersetzung mit der Thematik.
- Praxisbezogene Umsetzungshilfen fördern die aktive Annahme des Themas.
- Kurze Impuls-Sessions und der iterative Prozess fügen sich in den neuen digitalen/hybriden Arbeitsalltag ein.
- Die team-individuelle Ausgestaltung von hybridem Arbeiten innerhalb von Rahmenbedingungen, aber ohne starre Vorgaben, sorgt für Passgenauigkeit und Akzeptanz.

Ansprechpartnerinnen:  
**Angela Lechner und  
Franziska Schmidt,**  
Mercedes-Benz Group AG

## 7.3 Fazit und Ausblick

Die Diskussionen im Partnerkreis haben die große Veränderungsgeschwindigkeit der Rolle und der Aufgaben von Führungskräften und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Organisationsformen unterstrichen. Neben der bekannten Veränderungsdynamik in einer innovationsintensiven und hochgradig vernetzten Arbeitswelt stellt die hybride Arbeitssituation zusätzliche Anforderungen an die Führungskräfte, die in den folgenden Abschnitten zusammenfassend beschrieben sind. Allerdings bestehen auch noch offene Forschungsfragen, die im Folgenden ebenfalls dokumentiert werden.

### 7.3.1 Anforderungen und Lösungsvorschläge für zukünftige Führungsarbeit

#### **Führungsarbeit muss die Zeit bekommen, die sie braucht und notwendige Medien kompetent nutzen.**

Eine Führung, die alle Anforderungen der hybriden Arbeitswelt bewältigen soll, braucht vor allem eines: Zeit. Sie braucht Zeit für Kommunikation, für »Beziehungsarbeit«, für die Moderation und das Anstoßen wechselseitiger Kommunikation und Reflexion, als Basis für gemeinsame Ideen, Innovation, verlässliche Arbeitsbeziehungen und hochflexible Arbeitsformen. Und sie setzt ein hohes Maß an Medien- und Kommunikationskompetenz voraus, die die Besonderheiten und Chancen technisch-vermittelter Kommunikationsmedien kennt und vorbildhaft einsetzt.

#### **Führung erfolgt in der hybriden Arbeitswelt im Vierklang von Unternehmens-, Führungskräfte-, Team- und Selbstverantwortung.**

Erforderlich werden unterstützende Regelungen und ein gemeinsames Verständnis dafür, dass mit der Hybridisierung von Arbeit auch Selbst- und Teamverantwortung stark in der Bedeutung gestiegen sind. Dennoch wird gerade in volatilen Zeiten betont, wie wichtig Führung im Sinne von Orientierung, Begleitung und Inspiration ist. Das bedeutet, dass auch weiterhin Führungskräfte benötigt werden. Aber sie werden eventuell durch andere Alleinstellungsmerkmale und Auswahlverfahren sowie Bonifizierungssysteme charakterisiert sein.

#### **Führung muss sich anders legitimieren.**

Viele Führungskräfte müssen heute die einstmals errungenen Führungsansprüche zum ersten Mal gegenüber Mitarbeitenden rechtfertigen, und sie werden sich zukünftig immer wieder beweisen müssen. Die Legitimität von Führung wird temporär und speist sich verstärkt aus der Anerkennung im jeweiligen sozialen Interaktionsfeld. Demnach ist Führung zukünftig nicht mehr als Konstante anzusehen, sondern als eine Instanz, die sich immer wieder rechtfertigen und dem kritischen Feedback der Geführten stellen muss. Dies mag im Extremfall bis zu einer Führungsebene führen, die auf Grundlage wahlorientierter Verfahren zusammengestellt wird, die von Beginn an auf Temporalität angelegt sind.



**Führung kann und muss anders organisiert werden.**

Eine Führungsposition ist heute nicht mehr per se attraktiv – umso mehr muss dafür getan werden, dass auch ansonsten selbstverständlicher werdende Flexibilisierungsmodelle für Führungsfunktionen realisiert werden. Zu diesen Modellen gehören: Führung in Teilzeit oder geteilte Führung – ein zudem geeignetes Konzept, um unter Führungskräften konkrete Kolleg\*innenunterstützung und »Sparring« zu realisieren. Auch Führung auf Zeit sollte deutlich selbstverständlicher werden – und der Wechsel von einer Führungsposition z. B. in eine Expert\*innenrolle eben nicht als Abstieg, sondern als selbstverständlicher Entwicklungspfad verstanden werden.

**Führung ist die Aufgabe einer »Führungsmannschaft«.**

Es wird immer wichtiger, mit Blick auf die wachsenden Herausforderungen sogar notwendig, Führung im Sinne einer »Führungsmannschaft« aufzubauen. Dieser Begriff schließt es ebenso ein, ein gemeinsames Verständnis und orientierendes Wertegerüst, regelmäßigen Austausch und gegenseitige Hilfestellung systematisch zu fördern und anzuleiten. Denn gerade die gefühlte Einsamkeit in vielen Führungspositionen ist ein schlechter Ratgeber und kein Attraktor für Führungsarbeit.

**Führung im Koordinatensystem von Produktivität, Arbeitsverdichtung, Belastung und Gesundheit**

Die Aneinanderreihung der Begriffe ist Programm und zeigt positive wie zumindest potenziell herausfordernde Aspekte der künftigen Arbeitswelt und des dazugehörigen Führungsalltags. Dass auch in hybriden Kontexten produktiv und kundennah gearbeitet werden kann, zeigen viele Studien. Jetzt geht es darum, mit Blick auf die Verstetigung dieser Konzepte ein gesundes Maß bzw. einen gesunden Mix aus konzentrierter Arbeit, Kollaboration, Vor-Ort-Aktivitäten, Reisen und physischen Begegnungen zu realisieren. Dazu gehört auch, mit langfristigen Verschiebungen von Formen und Ritualen der Zusammenarbeit gut zurechtzukommen und neue Rituale aufzubauen, um persönliche Bindungen zu festigen, Sozialkapital aufzubauen und im Wettbewerb um gute Mitarbeitende zu bestehen. Es wird so sein, dass Büroräumlichkeiten wie Eventräumlichkeiten gemanagt und mehr aktiv »bespielt« werden müssen, um attraktiv zu sein (siehe auch Kapitel 8). Es wird insbesondere auch aus Führungssicht zusätzlich eine wesentliche

Aufgabe sein, Leistung und Produktivität in einem gewinnbringenden Wechselspiel mit gesunden und motivierenden Arbeitsumgebungen zu realisieren. Hierzu wird auch gehören, alternative Formen der Leistungsmessung und -bewertung weiterzuentwickeln (siehe auch Kapitel 9 und 10).

**Arbeitsweltgestaltung als kontinuierlicher Prozess**

Die Dynamik der letzten Monate war gewaltig. Daher sind Erwartungen und Wünsche nach ruhigeren Fahrwassern und stabileren Verhältnissen sehr gut nachvollziehbar. Dennoch wird sich die Arbeitswelt kontinuierlich und dynamisch weiterentwickeln. Gerade Führungskräften kommt in diesem veränderungsintensiven Arbeitsalltag eine richtunggebende, entwicklungsbegleitende und motivierende Funktion zu, um diese Veränderungen partizipativ und kontinuierlich anpassend zu gestalten.

# New Practices bei der Telekom

## People Lead Academy für vom Team gewählte Führungskräfte

---

### Herausforderungen:

Die Führungskultur und -struktur auf das Fördern von Eigenverantwortlichkeit im Team ausrichten.

### Lösungsansatz:

Um das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden in Zeiten von Remote Work zu stärken und den digitalen Austausch sowie den Kenntnisstand um internes Wissen zu verbessern, bedient sich Audi eines Trends, den sogenannten »Laberpodcasts«. Diese sind in den letzten Jahren vermehrt auf Plattformen wie Spotify und Podimo zu finden (Beispiele: Gemischtes Hack, Baywatch Berlin). Merkmale dieser »Laberpodcasts« sind, dass zwei Protagonist\*innen mit wenig oder keinem Skript aufeinandertreffen und ein natürliches, möglichst kurzweiliges Gespräch führen, das im Nachgang veröffentlicht wird. Dies geschieht regelmäßig und in kurzen Zeitabständen, sodass die Rezipient\*innen Nähe zu den Sprechenden aufbauen (»parasoziale Beziehungen«), in den Austausch mit ihnen gehen und dadurch ein Gemeinschaftsgefühl entsteht. Übertragen auf den Firmenkontext bedeuten die regelmäßigen Updates, dass Mitarbeitende kontinuierlich mit fachlichen News versorgt und zur Interaktion animiert werden. Seit Beginn der Laberpodcast-Reihe bei Audi (die intern übrigens nicht »Laberpodcast«, sondern »Team Update« heißt) im Frühjahr 2020, hat sich das Format kontinuierlich verändert und in Richtung der Vision, nämlich »zu informieren und zu unterhalten« bewegt.

### Erfolgsfaktoren:

- Involvement der Mitarbeiter beim Auswahlprozess ihrer People Leads
- Starkes Teambuilding und Networking innerhalb der Lerngruppe der People Leads und Erfahrungsaustausch von neuen und gestandenen Führungskräften
- Weiterführende Begleitung der Teilnehmenden in Lerngruppen sowie durch fachliche Infocalls für die People Leads. Bedarfsorientiert.
- Ermöglichung der persönlichen Anwendung der erlernten Methoden und Tools bei gleichzeitigem Erfahrungsaustausch mit anderen People Leads.

Ansprechpartner:  
**Manfred Sinnigen,**  
Deutsche Telekom AG

### 7.3.2 Offene Forschungsfragen

#### Regelungsseitiger Rahmen hybrider Arbeit zwischen zentralen Leitplanken und dezentraler Ausgestaltung

Unter dieser Überschrift geht es um die Frage, auf welcher organisatorischen Ebene und mit welchem Maß an zentraler Vorgabe respektive dezentraler Entscheidungsautonomie die Arbeitswelt in der Hybridität letztlich am besten gestaltet werden kann. Mit dem Blueprint »Teamcharta« existiert eine Methode, die maßgeblich von der Idee getragen wird, dass die gelebte hybride neue Arbeitswelt bestmöglich von denjenigen gestaltet wird, die konkret in ihr leben und dabei auch zugelassen wird, dass je nach Funktionsbereich, Arbeitnehmer\*innengruppe oder kulturellem Reifegrad eben auch unterschiedliche Regelungen z. B. in der Ausgestaltung des Ausmaßes an ortsmobiler Arbeit möglich werden. Dennoch handelt es sich immer um eine maßvolle Abwägung von generell geltenden Gesamtregelungen (die auch mitbestimmungspflichtig sein können) und individuellen Ausgestaltungen, da es sonst eventuell auch zu Managementproblemen oder Spaltungstendenzen in der Belegschaft kommen kann. Hinzu kommen Fragen in Bezug auf mögliche Skalierungsmöglichkeiten (z. B. bei der IT-Ausstattung) sowie des notwendigen zeitlichen Verlaufs. Individuellere Regelungen sind meist inhärent zeitintensiver als allgemeine Regelungen. Andererseits gilt es als erwiesen, dass Menschen sich eher an Abmachungen halten, an deren Aushandlung sie selber aktiv beteiligt waren, als solche, die »von oben« oktroyiert wurden. In internationalen Organisationen stellt sich diese Frage immer auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen und der Frage, wie viel lokale Veränderungen und Anpassungen sinnvoll sind.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich für weitere Forschungsarbeiten die folgenden Fragestellungen:

- Wie viel Dezentralität in der Gestaltung z. B. von Arbeitszeiten, Servicezeiten und Anwesenheitsquoten ist sinnvoll, und welche zentralen Vorgaben sollte es geben?
- Wo besteht die Gefahr einer Segmentierung oder eines Auseinanderdividierens von Belegschaften und wie kann dieser begegnet werden (»Zwei-Klassen-Gesellschaft«)?
- Welche Eskalationsoptionen sind sinnvoll und notwendig?

Methodisch wären diese Fragestellungen am besten mit vergleichenden Studien in mehreren Organisationen durchführbar, die mit unterschiedlichen Grundphilosophien arbeiten. Evaluationskriterien wären Themen wie Umsetzbarkeit, Motivation der Beschäftigten, mittelbare Effekte wie ein Mehr an Verantwortungsübernahme und nicht zuletzt die Bewertung der Effekte der gelebten Arbeitsorganisation im Sinne von Arbeitsqualität, Beschäftigtenzufriedenheit, Diversity-Erfolgen und rekrutierungsseitiger Attraktivität. Die Art der genannten Wirkungsindikatoren zeigt, dass hier eine längerfristige Betrachtung notwendig wäre.

# New Practice bei Audi

## Better Normal. »Wir entwickeln uns zu einem hybriden Unternehmen«

---

### Herausforderungen:

Audi hat sich zum Ziel gesetzt, einen umfassenden Ansatz für den Übergang in die hybride Arbeitswelt zu realisieren. Zugrunde liegt ein Gesamtkonzept, das im Dreieck von Kultur, Mensch und Unternehmen angesiedelt ist und die verschiedenen Stakeholder berücksichtigt: das Gesamtunternehmen, das seine wirtschaftlichen Ziele erreichen will, den Menschen, der in seiner Eigenverantwortlichkeit gestärkt werden soll und die Kulturveränderung, die ein neues Leadership- und Zusammenarbeitsverständnis aufbauen will.

### Lösungsansatz:

Der Lösungsansatz umfasst mehrere Ebenen: Zum einen ein zentrales Wertefundament für Zusammenarbeit und Führung, das die Unternehmenswerte und den »Leadership.Compass« auf die Hybridität hin weiterentwickelt. Weitere Bausteine sind Regeln und Tools. Zum einen der formelle Rahmen, der im Wesentlichen Regelungen zu hybridem Arbeiten und Teamarbeit umfasst. Als zweites gehören Best Practices dazu, als drittes ein Werkzeugkoffer mit Methoden und Tools für agiles Arbeiten, aber auch Workshopformate, beispielsweise um Spielregeln zur flexiblen Zusammenarbeit im Team zu definieren. Letzteres wird aktuell in einer Interventionsstudie umfassend wissenschaftlich begleitet, um die Effekte der teamspezifischen Vereinbarungen auf Faktoren wie Gesundheit und Zufriedenheit zu messen. Insgesamt wird damit eine sehr konsequente Neuausrichtung ermöglicht, die für alle Stakeholder die notwendigen Rahmenbedingungen setzt und gleichzeitig Unterstützungsangebote entwickelt.

### Erfolgsfaktoren:

- Wissenschaftliche Begleitung der Gestaltung einer gesunden und zufriedenstellenden Zusammenarbeit im Team in einer hybriden Arbeitswelt
- Ganzheitliches Konzept mit stringenter Ausrichtung und Hilfestellungen auf Ebenen aller relevanten Stakeholder

Ansprechpartner:  
**Gerald Kolbeck,**  
Audi AG

### Langfristige Wirkung von Hybridität auf Bindung und Teamgeist

Unter dieser Überschrift geht es um die Frage, welche nachweislichen und wohl auch erst mittel- bis langfristig wirkenden Effekte die hybride Arbeitsorganisation auf die Bindung der Mitarbeitenden an eine Organisation hat und ob sich Effekte auf den inneren Teamzusammenhalt sowie die Leistung und Stimmung im Team zeigen. Zudem geht es um Ansatzpunkte dafür, diese Desiderate auch in hybriden Arbeitskontexten zu realisieren. Diese Fragestellungen weisen Überschneidungen und Abhängigkeiten mit anderen Themenfeldern auf, die im Rahmen des Projekts ebenfalls behandelt wurden. Letztlich geht es auch um die Frage, welche Bedeutung ein Unternehmen in Zukunft als sozialer Ort hat und welche langfristigen Veränderungen entstehen, wenn sich diese Eigenschaft verändert. Das ist eine für einzelne Organisationen überaus wichtige Frage, sie mündet aber letztlich auch in gesamtgesellschaftlichen Fragestellungen. So gilt es anzusprechen, wo in Zukunft wichtige Sozialisationsprozesse stattfinden und welche Rolle private und berufliche Umfeldler für Bildung, Teilhabe, soziale Kontakte und Werteorientierung spielen.

Vor dem beschriebenen Kontext ergeben sich die folgenden mittel- und langfristigen Fragestellungen:

- Wie viel Onsite-Präsenz ist mindestens nötig, um ein ausreichendes Teamgefühl und damit eine gemeinsame Identität sowie eine belastbare Zusammenarbeit zu erzielen?
- Was kann getan werden, um auch in der hybriden Arbeitswelt informelle Beziehungen zu pflegen und eine gute Gemeinschaft aufzubauen?
- Brauchen wir eine Weiterentwicklung unserer Konzepte von Nähe, Distanz und Betriebsgemeinschaft? Wenn ja, in welche Richtung soll diese Weiterentwicklung ablaufen?
- Welche Folgewirkung hat eine solche Weiterentwicklung auf die anderen Bereiche unserer Gesellschaft in ihrer Funktion bei Bildung, Teilhabe, sozialen Kontakten und Werteorientierung?

Methodisch wären diese Fragestellungen am besten mit einer Reihe von Längsschnittuntersuchungen in Organisationen zu beantworten, wobei die Erhebungsmethoden der Befragung und der Tiefeninterviews mit der Auswertung mittelbarer Indikatoren wie z. B. Recruiting-Zahlen oder Verweildauern kombiniert würden und in der Erhebungsarbeit z. B. auch der erweiterte Kontaktkreis der Mitarbeitenden einbezogen werden würde, wie z. B. die Familie der Mitarbeitenden. Dazu gehört auch die Reflexion der Perspektiven unterschiedlicher betrieblicher Stakeholder, also z. B. eine Befragung von Führungskräften.

### Führungs- und Anreizsysteme für hybride Führung

Unter dieser Überschrift geht es um die Frage, wie die geforderten neuen Verhaltensweisen und die Einbringung neuer Kompetenzen in Führungs- und Anreizsystemen verankert werden können, sodass diese nachhaltig umgesetzt werden und nicht auf der Ebene von Forderungslisten ohne Verbindlichkeitscharakter steckenbleiben. Dabei wird unter dem Begriff »Führungssystem« das Gesamtsystem von Such- und Einstellungskriterien für Führungskräfte, Indikatoren und Incentivierungen für deren Leistung, die hierauf gerichtete Unternehmenskommunikation und die gelebte Kultur verstanden. Im Einzelnen ginge es um folgende Fragestellungen:

- Wie muss der strukturelle Aufbau von Führung mit Blick auf die hybride Arbeitswelt aussehen? Welche Führungsspannen sind sinnvoll?
- Welche Veränderungen werden in Bezug auf die Auswahl- und Bewertungskriterien für Führungskräfte benötigt, um deren Agieren im Sinne der hybriden Arbeitswelt systemlogisch zu fördern? Welche Rekrutierungsmechanismen werden benötigt?
- Welche neuen Formen der Führungsorganisation sind sinnvoll (temporäre Führung, geteilte Führung), um die Führungsarbeit in der hybriden Arbeitswelt adäquat organisatorisch umzusetzen und ausreichend viele und die richtigen Interessent\*innen für diese Aufgabe zu finden?

Methodisch wären diese Fragestellungen am besten mit einer Reihe von Fallstudien in Unternehmen lösbar sowie mit der Diskussion und pilothaften Umsetzung von Lösungsansätzen. Erfahrungsgemäß ist die Veränderung von Führungssystemen eine sehr langfristige Angelegenheit, weil sie direkt mit Machtfragen zusammenhängt, über Führungsspannenveränderungen Geld kosten kann und direkt in sehr etablierte Kommunikations- und Bewertungsroutinen eingreift. Allerdings muss dagegen auch bedacht werden, dass Führungsarbeit an dem gemessen werden muss, was sie leisten soll: Für alle aufgestellten Forderungen besteht eine geringe Umsetzungswahrscheinlichkeit, wenn sie zwar benannt werden, aber letztlich für faktische Beförderungs- und Incentivierungsentscheidungen keine Rolle spielen. Wirksamkeit setzt Spürbarkeit voraus, ebenso wie Aufmerksamkeit und explizite Würdigung. Davon ist die heutige Praxis der Führungskräfteincentivierung häufig recht weit entfernt, sowohl im Zusammenhang mit formalen Bewertungssystemen als auch in Bezug auf die kulturell hochwirksamen täglichen Verhaltensweisen, Rituale und Kommentare.

# New Practice im Polizeikommissariat Georgsmarienhütte

## Führungspodcast

---

### Herausforderungen:

Mit den Mitarbeitenden kontinuierlich im Gespräch bleiben und relevante Hintergrundinformationen liefern – auch bei stark zeitversetzten Arbeitszeiten und geringer gemeinsamer »Face-Time«.

### Lösungsansatz:

Eine herausgehobene Führungskraft im Polizeikommissariat hat nach Möglichkeiten gesucht, (Leistungs-)Sachinformationen und Lageentwicklungen, aber auch persönliche Einordnungen und Perspektiven aus Sicht der Dienststellenleitung auf eine adäquate Form für die Mitarbeitenden zu bringen und dabei auch Zwischentöne und Einordnungen vermitteln zu können, die in einer sachlichen schriftlichen Mitteilung so nicht ausdrückbar sind. Mittel der Wahl ist hier ein Sprachpodcast mit einer Länge von zwischen 5 und 15 Minuten, der mittels eines etablierten Messengerdienstes technisch umgesetzt wird. Dies wird einmal wöchentlich erstellt und ist dann für die Mitarbeitenden abrufbar; gerade das Element Sprache gilt hier als besonders geeignet, um z. B. in einer Pause auch von Polizist\*innen auf Streife bequem abgehört werden zu können. Die Lösung ist bewusst einfach und nicht überprofessionalisiert aufgesetzt, wirkt dabei aber authentisch und wird stark nachgefragt. Dieser Podcast ist überdies auch das Medium, über das einzelne Mitarbeitende für besondere Leistungen gelobt werden und damit auch spezifische Wertschätzung auf dem »kurzen Dienstweg« transparent ausgedrückt werden kann. Es gilt auch als gutes Medium, bestimmte Entwicklungen besser erklären zu können als hierzu komplizierte Texte zu verfassen. Eventuelle Weiterentwicklungen in Richtung eines Interviewformates werden derzeit erwogen.

Während die freiwillige Installation zuvor eher zurückhaltend wahrgenommen wurde, haben inzwischen nahezu 100 Prozent der Mitarbeitenden den Messenger installiert mit dem Argument »man könnte ja was verpassen«. Nicht wenige Mitarbeitende hören sich die Sprachnachrichten auch während ihrer Freizeit an. Insbesondere erkrankte Kolleg\*innen, Mitarbeiter\*innen in Elternzeit etc. spiegeln zurück, dass sie sich auf diesem Wege mit der Dienststelle verbunden fühlen, da sie, obwohl sie zu Hause sind, in die Informationsflüsse eingebunden sind.

### Erfolgsfaktoren:

- Die Dauer einer Sprachnachricht sollte nicht zu lang sein.
- Damit der Messenger nicht ständig bei allen klingelt, wurde der Gruppen-Channel so eingerichtet, dass nur die Dienststellenleitung über Schreibrechte verfügt. Die Feedbackmöglichkeit ist daher abgeschnitten.
- Das Zeitfenster für den Podcast muss auch bei enger Termintaktung möglich sein.

Ansprechpartner:  
**Thomas Wechsel,**  
Polizeikommissariat  
Georgsmarienhütte

## Literatur

Hofmann J., Piele A., Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. (Hauptstudie) Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2020

Hofmann J., Piele A., Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Leistung und Produktivität im «New Normal». Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2020

Hofmann J., Piele A., Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Führung im neuen Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2021