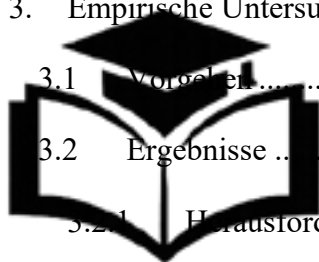


## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Theoretische Grundlagen.....	2
2.1 Begriff und Entwicklung von Remote Work.....	2
2.2 Führung in virtuellen Arbeitsumgebungen.....	4
2.3 Organisationskultur im Kontext verteilter Arbeit.....	6
2.4 Leistungsverständnis und -messung bei Remote Work.....	8
3. Empirische Untersuchung.....	10
3.1 Vorarbeiten.....	10
3.2 Ergebnisse .....	11
3.2.1 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Führung auf Distanz .....	11
3.2.2 Veränderungen organisationaler Kultur durch Remote Work .....	12
3.2.3 Auswirkungen auf Leistung und Produktivität .....	13
4. Analyse und Diskussion .....	11
5. Fazit .....	14
6. Literaturverzeichnis .....	16
Anhang .....	18
Leitfaden.....	18
Interview 1 .....	20
Interview 2.....	22
Interview 3.....	25



**ProDocenti**



## 1. Einleitung

Hybride Arbeitsmodelle sind seit der pandemiebedingten Umstellung vieler Wissensarbeiten von einer Randerscheinung zu einem strukturprägenden Organisationsmodus geworden. Empirische Befunde zeigen, dass Remote Work nicht nur als kurzfristige Krisenreaktion zu verstehen ist, sondern als dauerhaft relevante Variante der Arbeitsorganisation, in der räumliche Kopräsenz nicht mehr selbstverständlich den Takt von Koordination, Kontrolle und sozialer Einbettung vorgibt. Yang et al. beschrieben anhand von Kollaborationsdaten aus einem großen Informationsarbeitskontext, dass der Wechsel in die Remote-Arbeit mit einer Umstellung von Kommunikationskanälen und mit stärkerer Bindung an bestehende Netzwerke einherging, wodurch Kollaboration tendenziell stärker in Silos organisiert wurde (vgl. Yang et al., 2022, S. 1). Diese Befunde markieren eine zentrale Spannung für Organisationen: Während Remote Work Flexibilität verspricht, verändert sie zugleich die Muster, über die Führung wirksam wird und über die Teamkultur im Alltagzeugt und stabilisiert wird.



# ProDocenti

Vor diesem Hintergrund adressiert die vorliegende Arbeit die Fragestellung, wie hybride Arbeitsmodelle Führung und Teamkultur verändern und was intern als „gute Leistung“ gilt. Der Fokus auf „intern“ ist dabei entscheidend, weil Leistung in hybriden Settings weniger durch unmittelbare Sichtbarkeit am Arbeitsplatz gerahmt wird, sondern stärker über digitale Spuren, erzählte Beiträge, geteilte Erwartungen und implizite Normen konstruiert werden kann. Bloom, Han und Liang zeigten in einer randomisierten Feldstudie zu hybridem Arbeiten, dass hybride Arbeit nicht nur als Präferenz der Mitarbeitenden relevant ist, sondern auch mit messbaren organisationalen Konsequenzen verbunden sein kann, etwa mit einer deutlich reduzierten Fluktuation und veränderten Arbeitszeitstrukturen (vgl. Bloom, Han und Liang, 2022, S. 1). Gleichzeitig wird sichtbar, dass Bewertungen von Hybridarbeit zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften auseinanderlaufen können, was die Frage nach Leistungsmaßstäben zusätzlich schärft, weil Erwartungen an Produktivität, Verfügbarkeit und Koordination unterschiedlich gewichtet werden (vgl. Bloom, Han und Liang, 2022, S. 1).

Die Relevanz der Fragestellung ergibt sich zudem aus der empirisch belegten Heterogenität von Remote Work. Waizenegger et al. führten in einer qualitativen Studie den Begriff des „enforced work from home“ ein und argumentierten, dass erzwungene, flächendeckende Remote-Arbeit andere Bedingungen erzeugt als freiwillige, punktuelle Heimarbeit, weil Vorbereitung, Ausstattung, Routinen und soziale Aushandlungen abrupt verschoben werden (vgl. Waizenegger et al., 2020, S. 1). Damit wird plausibel, dass sich auch die Regeln dessen, was als „gute Leistung“ gilt, verändern können: In einer Situation, in der alle gleichzeitig remote sind, wird Leistung weniger über Präsenz, dafür stärker über Koordination in digitalen Räumen, über verlässliche Kommunikation und über die Bewältigung neuer Belastungen sichtbar.

Methodisch stützt sich die Arbeit auf Interviews mit Führungskräften, Mitarbeitenden und HR. Diese Auswahl folgt der Annahme, dass hybride Arbeit nicht nur individuelles Erleben ist, sondern ein Aushandlungsfeld zwischen unterschiedlichen Rollen ist. HR kann formale Rahmen und Steuerungslogiken sichtbar machen, Führungskräfte können die praktische Übersetzung organisationaler Ziele in virtuelle Koordination beschreiben und Mitarbeitende können die Wirkung dieser Übersetzungen auf Motivation, Zugehörigkeit und performative Erwartungen rekonstruieren. Die theoretischen Grundlagen, die im Anschluss entwickelt werden, dienen dazu, die Interviewdaten nicht nur deskriptiv zu ordnen, sondern entlang zentraler Mechanismen zu interpretieren: Führung auf Distanz, kulturelle Sinnggebung und Leistungsverständnis als sozial geteilte Bewertungsordnung.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Begriff und Entwicklung von Remote Work

Remote Work wird in empirischen Studien als Sammelbegriff für Arbeitsarrangements verwendet, bei denen Arbeit räumlich vom zentralen Organisationsort entkoppelt ist und Zusammenarbeit primär über Informations- und Kommunikationstechnologien erfolgt. Wang et al. definierten Remote Working als flexible Arbeitsform, bei der Beschäftigte an Orten arbeiten, die vom zentralen Büro entfernt sind, und über Technologie kommunizieren (vgl. Wang et al., 2021, S. 2). In dieser Definition wird bereits eine doppelte Dimension sichtbar, die für hybride Modelle besonders relevant ist: Erstens

betrifft Remote Work den Arbeitsort, zweitens betrifft sie die Art der sozialen Kopplung, weil „Kontakt“ in digitalen Umgebungen anders hergestellt wird als in physischer Kopräsenz. Für die weitere Analyse ist deshalb weniger ein enger Begriff entscheidend als die Fähigkeit, Varianten zu unterscheiden, die unterschiedliche Führungs- und Kulturwirkungen entfalten.

Eine zentrale Weiterentwicklung der letzten Jahre liegt in der Differenzierung zwischen Work-from-Home und Work-from-Anywhere. Choudhury, Foroughi und Larson beschrieben Work-from-Anywhere als Arrangements, die neben zeitlicher Flexibilität auch geografische Flexibilität eröffnen, indem Beschäftigte ihren Wohn- und Arbeitsort freier wählen können (vgl. Choudhury, Foroughi und Larson, 2021, S. 1). Empirisch verknüpften sie diese Differenzierung mit Produktivitätsfragen, indem sie den Übergang von WFH zu WFA als exogenen Einschnitt analysierten und eine Outputsteigerung ohne erhöhten Nacharbeitsaufwand berichteten (vgl. Choudhury, Foroughi und Larson, 2021, S. 1). Für hybride Arbeitsmodelle ist das insofern bedeutsam, als Hybridität häufig als Mischung aus Büro- und Homearbeit operationalisiert wird, während WFA im Raumbezug weiter öffnet und damit neue kulturelle und führungsbezogene Anforderungen erzeugt, etwa bei Zeitzonen, Zugehörigkeitsgefühlen und organisationaler Kontrolle.

Die jüngere Entwicklung von Remote Work ist zudem durch einen Bruch gekennzeichnet: Während Remote Work vor der Pandemie in vielen Organisationen selektiv blieb, wurde sie in der Krise flächendeckend erprobt, teilweise ohne vorbereitete Infrastruktur und ohne eingeübte Normen. Wang et al. betonten, dass vorhandenes Wissen zu Remote Work im pandemischen Kontext kritisch zu prüfen sei, weil Arbeitsbedingungen, Betreuungssituationen, Kommunikationszwänge und Unsicherheiten die Vergleichbarkeit mit früheren Telework-Arrangements einschränken (vgl. Wang et al., 2021, S. 1). Waizenegger et al. knüpften daran an, indem sie zeigten, dass Beschäftigte technologische Mittel kurzfristig umdeuten und substituieren, um „business as usual“ zu ermöglichen, was zugleich positive und negative Effekte für Teamkollaboration erzeugen kann (vgl. Waizenegger et al., 2020, S. 1).

Für eine begrifflich präzise Arbeit zu hybriden Modellen ist deshalb wichtig, Hybridität nicht als bloße „Teilzeit-Remote“-Form zu behandeln, sondern als Arrangements, die

Rhythmus und Erwartungsordnung neu strukturieren. Bloom, Han und Liang konzeptualisierten Hybridarbeit als Mischung aus Tagen zuhause und Tagen im Büro innerhalb derselben Woche und zeigten, dass sich dadurch nicht nur Präferenzen, sondern auch Kommunikationspraktiken in Richtung elektronischer Kanäle verschieben können (vgl. Bloom, Han und Liang, 2022, S. 1). Diese Verschiebung ist für das Leistungsverständnis zentral: Wenn Kommunikation und Koordination stärker über digitale Medien laufen, werden Beiträge anders sichtbar, Dokumentation gewinnt an Bedeutung, und Bewertungsmaßstäbe können sich von Präsenzindikatoren hin zu Output- und Responsivitätsindikatoren verlagern.

## 2.2 Führung in virtuellen Arbeitsumgebungen

Führung in virtuellen Arbeitsumgebungen ist weniger durch einzelne „digitale Tools“ gekennzeichnet als durch veränderte Bedingungen der Einflussnahme. Distanz reduziert spontane Interaktion, erschwert informelle Abstimmung und verändert die soziale Dichte, in der Vertrauen, Zugehörigkeit und gemeinsame Bedeutung entstehen. Klopfer und Carbon betonen auf Basis von Expertengesprächen zur Führung in virtuellen Teams, dass Vertrauen und Führung in virtuellen Kontexten eng gekoppelt sind und dass die Qualität der Zusammenarbeit wesentlich davon abhängt, wie Führung Vertrauen ermöglicht, ohne Kontrolle in eine Misstrauenslogik kippen zu lassen (vgl. Klopfer und Carbon, 2025, S. 1). Damit wird Führung als kulturelle Praxis sichtbar, die Erwartungen an „gute Leistung“ indirekt prägt, weil Vertrauen beeinflusst, ob Autonomie als Handlungsspielraum oder als riskante Unklarheit erlebt wird.

Empirische Forschung zeigt zudem, dass virtuelle Führung stärker über Arbeitsgestaltung wirkt. Wang et al. stellten fest, dass remote arbeitende Personen während der Pandemie vier typische Herausforderungen berichteten, darunter work-home interference, ineffektive Kommunikation, Prokrastination und Einsamkeit, und dass diese Herausforderungen systematisch mit virtuellen Arbeitsmerkmalen wie sozialer Unterstützung, Autonomie, Monitoring und Arbeitslast zusammenhingen (vgl. Wang et al., 2021, S. 1). Diese Befunde sind für Führung auf Distanz deshalb bedeutsam, weil sie ein differenziertes Bild liefern: Es geht nicht nur darum, „mehr zu kommunizieren“, sondern darum, welche Art von Unterstützung bereitgestellt wird, wie Autonomie strukturiert ist, und ob Monitoring als Klärung von Erwartungen oder als

Kontrolle erlebt wird. In hybriden Arrangements verschärft sich diese Frage, weil Mitarbeitende zwischen Kontexten wechseln, in denen Informalität und Sichtbarkeit unterschiedlich ausgeprägt sind.

Ein zentraler Hebel ist soziale Unterstützung, die in virtuellen Umgebungen häufig nicht beiläufig entsteht, sondern aktiv hergestellt werden muss. Wang et al. zeigten, dass soziale Unterstützung mit geringeren Ausprägungen aller identifizierten Remote-Work-Herausforderungen korrelierte und damit indirekt Leistungs- und Wohlbefindensindikatoren beeinflussen kann (vgl. Wang et al., 2021, S. 1). Führung wird hier als Ermöglichung sozialer Ressourcen sichtbar, etwa durch klare Erreichbarkeitsregeln, durch Moderation von Teaminteraktion und durch die Legitimation von Hilfeverhalten. Gleichzeitig liegt eine Spannung darin, dass hybride Arbeit die Erwartung an Selbststeuerung erhöht. Wenn gute Leistung mit „funktioneller“ oder Selbstorganisation“ gleichgesetzt wird, können strukturelle Probleme, etwa unklare Schnittstellen oder überhöhte Arbeitslast, leicht individualisiert werden.

Monitoring bildet eine weitere Achse virtueller Führung, die besonders eng mit Leistungsverständnis verknüpft ist. Wang et al. argumentierten, dass Monitoring während der pandemischen Remote-Arbeit mit stärkerer work-home interference verbunden war, was nahelegt, dass Kontrollpraktiken unbeabsichtigt Belastungen verstärken können, wenn Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben ohnehin porös sind (vgl. Wang et al., 2021, S. 1). Für hybride Modelle folgt daraus eine praktische Konsequenz: Führung muss die Messbarkeit von Arbeit neu austarieren. Wird „gute Leistung“ über Responsivität, Online-Präsenz oder schnell sichtbare Reaktionen definiert, kann das kurzfristig Steuerbarkeit erhöhen, langfristig jedoch Teamkultur beschädigen, weil psychologische Sicherheit und Vertrauen erodieren. Bauwens et al. kamen zum Entschluss, dass Empowering Leadership in digitaler Kommunikation ambivalente Effekte auf Technostress haben kann, was darauf hinweist, dass gut gemeinte Autonomie- und Verantwortungsdelegation nicht automatisch Entlastung bedeutet, sondern je nach Belastungsprofil auch Überforderung verstärken kann (vgl. Bauwens et al., 2021, S. 1).

Virtuelle Führung ist zudem stärker von Kommunikationsarchitekturen abhängig. Yang et al. beschrieben, dass Remote-Arbeit mit mehr E-Mail-Nutzung, weniger synchronen

Meetings und einer stärkeren Fokussierung auf bestehende Beziehungen einhergehend, wodurch Netzwerkdynamiken weniger fluid wurden (vgl. Yang et al., 2022, S. 1). Führung kann hier als Gestaltung von Anschlussfähigkeit verstanden werden: Wer wird in welche Informationsflüsse eingebunden, wie werden Abhängigkeiten sichtbar, und welche Formen informeller Koordination werden ersetzt oder kompensiert. In hybriden Settings wird diese Aufgabe komplexer, weil Mitarbeitende an Bürotagen eher Zugang zu informellen Informationen erhalten können, während andere gleichzeitig remote bleiben. Daraus entstehen Risiken von Ungleichheit, die sich unmittelbar im Leistungsverständnis niederschlagen können, etwa wenn Sichtbarkeit mit Beitrag verwechselt wird oder wenn informelle Nähe zu Entscheidungsträgern als Leistungsindikator wirkt.

Schließlich zeigen neuere empirische Befunde, dass hybride Arbeit nicht nur die Wahrnehmung von Mitarbeitenden verändert, sondern auch die Perspektiven von Führungskräften. Bloom, Han und Liang argumentierten, dass Manager im untersuchten Feldexperiment Hybridarbeit kritischer bewerteten als Nicht-Manager und zugleich andere Attritionsmuster zeigten, was darauf hindeutet, dass Führung nicht nur Führungspraktiken anpassen muss, sondern selbst Teil des kulturellen Konfliktfeldes ist (vgl. Bloom, Han und Liang, 2022, S. 1). Für die empirische Untersuchung der Arbeit ist dieser Punkt leitend: Interviews mit Führungskräften, Mitarbeitenden und HR können sichtbar machen, wie sich diese unterschiedlichen Bewertungen in konkrete Regeln übersetzen, etwa in Erwartungen an Erreichbarkeit, in die Bewertung von Kollaboration oder in die Legitimation von Präsenzzeiten. „Gute Leistung“ erscheint dann nicht als neutrales Kriterium, sondern als Ergebnis organisationaler Aushandlung unter Bedingungen veränderter Sichtbarkeit und veränderter Kontrollmöglichkeiten.

### 2.3 Organisationskultur im Kontext verteilter Arbeit

Organisationskultur zeigt sich im Alltag selten als explizites Leitbild, sondern als stilles Regelwerk: Welche Informationen werden geteilt, welche Fragen gelten als legitim, wie werden Konflikte bearbeitet, wer darf in welcher Situation „einfach kurz“ stören. Verteilte Arbeit verschiebt diese kulturellen Selbstverständlichkeiten, weil Interaktion stärker geplant, digital vermittelt und damit leichter selektiv wird. In der Praxis bedeutet dies, dass informelle Lerngelegenheiten abnehmen und kulturelle Orientierung häufiger

über formalisierte Kommunikationsereignisse erfolgt. DeFilippis et al. stellten fest, dass sich Kollaboration während der Pandemie erkennbar in Richtung kleinteiliger Koordination verschob, indem Kommunikations- und Meetingpraktiken neu getaktet wurden (vgl. DeFilippis et al., 2020, S. 1; Yang et al., 2022, S. 1).

Für Kultur ist nicht nur die Menge, sondern die Struktur von Beziehungen zentral. Yang et al. argumentierten auf Basis umfangreicher Unternehmensdaten, dass flächendeckende Remote Work Kollaborationsnetzwerke stärker segmentierte, Brückenbindungen reduzierte und Mitarbeitende relativ mehr Zeit in vertrauten, starken Beziehungen investierten (vgl. Yang et al., 2022, S. 1; DeFilippis et al., 2020, S. 1). Solche Muster sind kulturell folgenreich, weil sie die Wahrscheinlichkeit senken, dass unterschiedliche Deutungen, Arbeitsstile und implizite Standards zwischen Bereichen zirkulieren. Gerade jene „Zwischenräume“, in denen Kultur in Organisationen häufig entsteht, werden durch kurze Abstimmungen über Bereichsgrenzen hinweg, werden seltener.

Wie Yang et al. veränderte sich zudem das Kommunikationsprofil, indem synchrone Abstimmungen abnahmen und asynchrone Formen relativ an Bedeutung gewannen (vgl. Yang et al., 2022, S. 2; Gibbs et al., 2023, S. 2). Damit verändert sich auch, wie Kultur als Bedeutungssystem stabilisiert wird: Asynchrone Kommunikation erleichtert dokumentierte Nachvollziehbarkeit, erschwert aber häufig spontane Aushandlung, humorvolle Entschärfung und die unmittelbare Korrektur von Missverständnissen. Das kann zu einer Kultur führen, in der Unsicherheiten länger unadressiert bleiben oder in der sich lokale Normen innerhalb von Teilgruppen schneller verfestigen.

Ein weiterer kultureller Kipppunkt liegt in der sozialen Reproduktion von Erwartungen durch Führung und Kollegialität. Gibbs et al. zeigten auf, dass im Wechsel ins Homeoffice nicht nur Arbeitszeiten und Koordination betroffen waren, sondern auch Austauschformate wie Coaching und 1:1-Gespräche seltener wurden und Netzwerke sich auf weniger Personen und Einheiten verengten (vgl. Gibbs et al., 2023, S. 1; Yang et al., 2022, S. 1). Kultur wird hier nicht nur „kommuniziert“, sondern gelebt, indem Rückmeldung, Anerkennung und informelle Korrektur stattfinden. Wenn diese Mikropraktiken ausdünnen, kann Kultur formaler wirken, während gleichzeitig implizite Erwartungen weniger transparent werden. Für Organisationen entsteht damit

ein Spannungsfeld: Verteilte Arbeit kann Autonomie stärken, zugleich steigt der Bedarf an bewusst gestalteten Gelegenheiten, in denen Zugehörigkeit, Sinn und gemeinsame Standards praktisch erfahrbar werden.

## 2.4 Leistungsverständnis und -messung bei Remote Work

Remote Work verändert, was als Leistung gilt, weil Leistung weniger über Sichtbarkeit im Büroalltag und stärker über beobachtbare Ergebnisse, Koordinationsfähigkeit und digitale Responsivität gedeutet wird. In vielen Tätigkeiten ersetzt nicht eine einzelne Kennzahl die Präsenzlogik, sondern ein Bündel indirekter Indikatoren: Output pro Zeit, termingerechte Lieferfähigkeit, Qualität der Abstimmung, Reaktionszeiten, Stabilität der Zusammenarbeit. Gibbs et al. stellten in einer Analyse mit objektiven Leistungs- und Zeitdaten fest, dass die Arbeitsstunden im Homeoffice stiegen, der Output leicht sank und die Produktivität um 8 bis 19 Prozent zurückging, wobei höhere Kommunikations- und Koordinationskosten eine zentrale Erklärung lieferten (vgl. Gibbs et al., 2023, S. 1; Aksoy et al., 2022, S. 1). Das ist für Leistungsverständnis relevant, weil es nahelegt, Leistung nicht allein in „mehr Arbeitszeit“ zu lesen, sondern als Balance zwischen Fokuserbeit und Abstimmungsaufwand.

Wie Leistung gemessen werden kann, hängt in Remote Settings stärker von Dateninfrastrukturen ab. Gibbs et al. beschrieben, dass die untersuchte Organisation Output und Arbeitszeit über Monitoring-Applikationen und interne Leistungsmaße erfasste, um auch bei wissensintensiver Arbeit Produktivität als Output pro Stunde zu approximieren (vgl. Gibbs et al., 2023, S. 2; Yang et al., 2022, S. 1). Damit rückt eine methodische Frage ins Zentrum, die zugleich normativ aufgeladen ist: Was wird messbar gemacht, was bleibt unsichtbar, und welche Anreize entstehen daraus. Ein enges Messregime kann kurzfristig Transparenz erhöhen, aber kollaterale Effekte produzieren, etwa wenn Mitarbeitende Koordination vermeiden, obwohl diese für Qualität und Innovation notwendig ist.

Choudhury et al. betonten auf Basis eines Feldexperiments, dass hybride Arrangements Leistung nicht zwingend schwächen müssen, wenn Arbeitsdesign und Erwartungen konsistent sind, und sie berichteten gleichzeitig deutliche Effekte auf Zufriedenheit und Trennungswahrscheinlichkeit (vgl. Choudhury et al., 2022, S. 1; Aksoy et al., 2022, S.

1). Für die Messung von Leistung heißt das: Produktivität wird nicht nur als unmittelbarer Output verstanden, sondern auch als nachhaltige Leistungsfähigkeit, die an Bindung, Erholung und Planbarkeit gekoppelt ist. Wo Remote Work als reines Kosten- oder Kontrollthema behandelt wird, werden diese Dimensionen leicht ausgeblendet, obwohl sie in hybriden Modellen empirisch sichtbar werden.

Hinzu kommt, dass Leistungsurteile in Remote Kontexten stärker von Kommunikationsmustern geprägt sein können. DeFilippis et al. beschrieben Veränderungen in Kollaborationsroutinen und Meetingstrukturen, die bereits als neue „Leistungspraktiken“ gelesen werden können, weil Koordination selbst zur Arbeit wird (vgl. DeFilippis et al., 2020, S. 1; Choudhury et al., 2022, S. 1). In der Folge verschiebt sich das interne Verständnis „guter Leistung“ häufig in Richtung verlässlicher Abstimmung, dokumentierter Entscheidungen und sichtbarer Beitragspakete, die auch ohne physische Präsenz anschlussfähig sind. Gleichzeitig bleibt die Gefahr bestehen, dass die scheinbare Sichtbarkeit mit Wertschöpfung verwechselt wird. Ein reflektiertes Performance-Setting in Remote Work Kontexten muss daher zwischen Ergebnisqualität, Kooperationsqualität und gesundheitsbezogener Nachhaltigkeit unterscheiden, statt nur eine Dimension zu maximieren.

Im hybriden Setting verschiebt sich das Leistungsverständnis häufig in Richtung beobachtbarer Ergebnisse, weil Prozesse und informelles Engagement weniger sichtbar sind. Bloom et al. stellten in einem randomisierten Feldexperiment keine Einbußen in Performance Grades oder Beförderungen fest, zugleich hängen Bewertungen stärker an formalen Review-Zyklen und messbaren Outputs. Seo und Park argumentierten, dass größere psychologische Distanz bei verteilter Arbeit outcome-zentrierte Urteile begünstigt, wodurch Prozess- und Kooperationsbeiträge leichter untergewichtet werden. Daraus folgt die Notwendigkeit, Kennzahlen mit qualitativen Kriterien zu koppeln, etwa zur Zusammenarbeit und zum Lernen (vgl. Bloom et al., 2024, S. 920; Seo & Park, 2025, S. 1).

### 3. Empirische Untersuchung

#### 3.1 Vorgehen

Als Erhebungsmethode wurden halbstrukturierte Leitfadeninterviews gewählt. Der Leitfaden enthält fünf Kernfragen, die in allen drei Interviews identisch eingesetzt wurden. Dadurch wird Vergleichbarkeit zwischen den Fällen hergestellt, ohne die Offenheit für kontextspezifische Ausführungen zu verlieren. Die halbstrukturierte Form ermöglicht es, einerseits zentrale Themenfelder systematisch abzudecken, andererseits durch Nachfragen Beispiele, Begründungen und konkrete Situationen zu erschließen. Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass er vom organisatorischen Rahmen der Hybridarbeit über wahrgenommene Veränderungen in Zusammenarbeit und Führung bis hin zu Leistungsverständnis und Risiken der Leistungsbewertung führt. Damit folgt die Reihenfolge einer inhaltlichen Logik von Rahmenbedingungen über Praktiken hin zu Bewertung, Nutzen und Nebenwirkungen.

Die Leitfragen wurden auf drei theoretischen Grundlagen abgeleitet und entlang drei zentraler Dimensionen operationalisiert: Erstens Führung in virtuellen Arbeitsumgebungen, mit Fokus auf Steuerung, Unterstützung, Kommunikation und Vertrauensbildung. Zweitens Organisations- und Teamkultur in verteilter Arbeit, mit Fokus auf Routinen, Zugehörigkeit, informelle Abstimmung und mögliche Silo-Effekte. Drittens Leistungsverständnis und Leistungsbewertung, mit Fokus auf Kriterien „guter Leistung“, Sichtbarkeit von Beiträgen, Dokumentationspraktiken sowie Risiken von Verzerrungen. Die Ausrichtung des Leitfadens zielt darauf, nicht nur Beschreibungen von „was passiert“, sondern auch Begründungen des „warum“ zu erhalten, etwa durch die Einforderung konkreter Beispiele und die Reflexion von Folgen für Zusammenarbeit und Fairness.

Die Stichprobe umfasst drei Expertinnen und Experten mit beruflicher Nähe zu hybriden Arbeitspraktiken und organisationaler Steuerung. Die Auswahl folgt dem Prinzip des gezielten Samplings, da nicht statistische Repräsentativität, sondern informationsreiche Fälle relevant sind. Die drei Interviews decken unterschiedliche Rollenperspektiven ab, um das Aushandlungsfeld hybrider Arbeit sichtbar zu machen, etwa mit Blick auf Regelsetzung, Umsetzung im Arbeitsalltag und Bewertung von

Leistung. Durch die gleiche Fragenstruktur können Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Perspektiven nachvollziehbar herausgearbeitet werden.

Die Interviews wurden als Einzelinterviews durchgeführt. Zu Beginn wurden Zielsetzung, Ablauf und Vertraulichkeit erläutert. Die Teilnahme erfolgte freiwillig, und es wurde auf die Möglichkeit hingewiesen, Fragen auszulassen. Die Aussagen werden anonymisiert ausgewertet, personenbezogene und organisationsbezogene Hinweise werden im Material so behandelt, dass keine Rückschlüsse auf Identitäten möglich sind. Die Interviews wurden zur Sicherung der Datenqualität aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Für die Auswertung ist eine wortgetreue Transkription zweckmäßig, da sie sowohl inhaltliche Aussagen als auch relevante sprachliche Markierungen, etwa Relativierungen oder Abgrenzungen, zugänglich macht.

## 3.2 Ergebnisse

### 3.2.1 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Führung auf Distanz

Die Interviews zeigen, dass Führung auf Distanz vor allem durch veränderte Sichtbarkeit, höhere Anforderungen an Explizitheit und die Balance von Vertrauen und Kontrolle geprägt ist. Sabine S. beschreibt Hybridarbeit als Situation, in der Führung weniger über spontane Wahrnehmung funktioniert, sondern stärker über bewusst gesetzte Kommunikations- und Klärungsprozesse. Sie betont, dass Führung „deutlich sichtbarer geworden ist, weil vieles explizit gemacht werden muss“ (Interview 1). Als zentrale Herausforderung nennt sie, Belastungen und Stimmungen rechtzeitig zu erkennen, da „Belastungen im Homeoffice oft später sichtbar werden“ (Interview 1). Bernhard T. bestätigt diese Verschiebung und beschreibt, dass er nicht mehr davon ausgehen kann, „dass ich schon mitbekomme, wer hängt oder wer überlastet ist“ (Interview 2). Damit wird die Führungsaufgabe stärker zur aktiven Beziehungs- und Strukturarbeit.

Als Erfolgsfaktoren werden Klarheit und Verlässlichkeit in der Steuerung herausgestellt. Bernhard T. formuliert, dass „Klarheit viel wichtiger geworden“ ist und er mehr „über Erwartungen führen“ muss (Interview 3), was sich mit Sabine S. deckt, die klare Absprachen im Team als Voraussetzung benennt, damit Hybridität nicht als Einzelideal, sondern als transparente Teamregel funktioniert. Sie hebt hervor: „Wichtig

ist, dass die Absprachen transparent im Team sind und nicht nur zwischen Einzelperson und Führungskraft passieren“ (Interview 1). In allen Interviews erscheint Vertrauen als zentrale Ressource. Sabine S. warnt vor einer Kontrolllogik, die Kultur und Gesundheit belastet, während Bernhard T. als Risiko „Meeting-Overload“ beschreibt, wenn Unsicherheit mit mehr Calls kompensiert wird (Interview 2). Özdemir C. ergänzt die Entwicklungsperspektive für Junioren und betont, dass Lernen weniger nebenbei passiert, weshalb er „bewusst kurze Check-ins“ einbaut und Lernmomente plant (Interview 3). Führung auf Distanz gelingt demnach dort besser, wo Ziele, Zuständigkeiten und Kommunikationswege verbindlich sind und zugleich psychologische Sicherheit aktiv hergestellt wird.

### 3.2.2 Veränderungen organisationaler Kultur durch Remote Work

Die Befunde deuten darauf hin, dass sich organisationskulturelle Praktiken durch Remote-Arbeit in Richtung stärkerer Planung, Formalisierung und selektiver Interaktion schieben. Sabine S. beschreibt, dass Austausch weniger beiläufig und stärker terminiert ist. Sie formuliert: „Man merkt deutlich, dass Austausch planbarer geworden ist“ (Interview 1). Diese Planbarkeit wird zwar teilweise als Effizienzgewinn erlebt, zugleich entsteht ein Verlust spontaner Klärung, der kulturprägend ist. Sabine S. betont, dass „die spontane Klärung, die Konflikte früh entschärft“, häufiger fehlt (Interview 1). Bernhard T. greift diesen Punkt auf und beschreibt die neue Form der Abstimmung als Verzögerungsfaktor: „Heute braucht man dafür entweder einen Chat, einen Call oder man schiebt es auf den Präsenztage“ (Interview 2). Daraus ergibt sich eine Kultur, in der Probleme länger „liegen bleiben“ können und informelle Korrekturen seltener werden.

Kultur erscheint in den Interviews als stark abhängig von bewusst gestalteten Routinen. Bernhard T. berichtet, dass Teamkultur gelingt, „weil wir ein paar Rituale haben“ (Interview 2), etwa regelmäßige Check-ins und informelle Anlässe am Teamtag. Sabine S. differenziert ähnlich und stellt fest, dass Teams ohne solche Rituale schneller in fragmentierte Arbeitsweisen kippen. Sie sagt: „In anderen Teams entstehen schneller Silos“ (Interview 1). Besonders deutlich wird der Effekt an Schnittstellen zwischen Abteilungen. Bernhard T. beschreibt eine Reduktion zufälliger Kontakte: „Im Büro hat man mal jemanden zufällig getroffen. Das passiert remote fast gar nicht“ (Interview 2).

Özdemir C. ergänzt, dass Kultur im Projektgeschäft ohnehin „fragiler“ ist, weil Teams wechseln, und Hybridität dies verstärkt (Interview 3). Er beobachtet, dass Konflikte „manchmal später hochkommen, weil man im Call höflicher bleibt“ (Interview 3). Kultur wird damit weniger über spontane Nähe stabilisiert, sondern über dokumentierte Standards, planbare Kontaktpunkte und bewusste Zugehörigkeitsarbeit. In der Praxis wird sichtbar, dass Remote Work kulturelle Selbstverständlichkeiten nicht einfach ersetzt, sondern neue Regeln verlangt, damit Austausch, Konfliktbearbeitung und Lernen nicht ausdünnen.

### 3.2.3 Auswirkungen auf Leistung und Produktivität

In allen Interviews wird Leistung im hybriden Setting stärker outputorientiert beschrieben, zugleich wird betont, dass reine Ergebnislogik nicht ausreicht, um reale Wertschöpfung und Zusammenarbeit angemessen abzubilden. Sabine S. berichtet: „Bei uns hat sich der Blick stärker auf Ergebnisse verschoben“ (Interview 1) und nennt Termine sowie Ergebnisqualität als dominante Kriterien. Gleichzeitig ergänzt sie, dass Koordination selbst zur relevanten Leistungsdimension wird, weshalb nicht nur Output, sondern auch Kooperations- und Dokumentationspraktiken in die Bewertung eingehen. Sabine S. formuliert: „Koordination und Zusammenarbeit im hybriden Setting selbst eine Leistung“ (Interview 1). Damit verschiebt sich Leistung von Präsenzsignalen zu nachvollziehbaren Beiträgen, die digital anschlussfähig sind.

Bernhard T. beschreibt „gute Leistung“ als Kombination aus Lieferfähigkeit und transparenter Arbeitsweise. Er betont, dass in Hybridarbeit „Arbeit anschlussfähig“ sein muss, was für ihn bedeutet: „Tickets sind gepflegt, Entscheidungen sind nachvollziehbar, Übergaben funktionieren“ (Interview 2). Sichtbarkeit wird damit an Artefakte und Kommunikationsqualität gebunden. Gleichzeitig benennt er ein Bewertungsrisiko: „Wer konzentriert arbeitet und weniger online Show macht, kann untergehen“ (Interview 2). Diese Aussage zeigt, dass Produktivität und Leistungsurteile auseinanderfallen können, wenn Kommunikationspräsenz als Proxy verwendet wird. Özdemir C. beschreibt in ähnlicher Weise die Gefahr, dass „Sichtbarkeit die Bewertung verzerrt“ (Interview 3), insbesondere wenn vorbereitende oder analytische Arbeit im Hintergrund bleibt.

Als Nebenwirkung wird zudem eine Tendenz zur ständigen Erreichbarkeit genannt. Özdemir C. warnt vor „Überlastung durch ständige Erreichbarkeit“ (Interview 3), was indirekt Produktivität beeinträchtigen kann, weil Erholung und Fokuszeit sinken. Bernhard T. ergänzt, dass in manchen Teams Unsicherheit zu „mehr Calls“ führt und damit Fokuszeit reduziert (Interview 2). In den Interviews wird Produktivität daher nicht nur als kurzfristiger Output verstanden, sondern als Ergebnis eines stabilen Arbeitsdesigns, das klare Erwartungen, dokumentierte Entscheidungen und Schutz von Konzentrationsphasen ermöglicht. Leistung wird im hybriden Kontext dort als hoch bewertet, wo Ergebnisse geliefert werden und zugleich Zusammenarbeit so gestaltet ist, dass Qualität, Übergaben und nachhaltige Arbeitsfähigkeit gesichert bleiben.

#### 4. Fazit

Die Arbeit ging der Frage nach, wie hybride Arbeitsmodelle Führung und Teamkultur verändern – was intern als „gute Leistung“ gilt. Die Ergebnisse zeigen, dass hybride Arbeit vor allem die Bedingungen von Sichtbarkeit und Einflussnahme verschiebt. Führung wird weniger über unmittelbare Beobachtung möglich und stärker über bewusst gesetzte Strukturen, klare Erwartungen und aktive Beziehungsarbeit. In den Interviews wird wiederholt deutlich, dass Führung dann als wirksam erlebt wird, wenn Ziele, Zuständigkeiten und Kommunikationswege transparent sind und Belastungen nicht individualisiert, sondern frühzeitig thematisiert werden. Erfolgsfaktoren liegen in verlässlichen Routinen, in einer balancierten Haltung zwischen Vertrauen und Kontrolle sowie in gezielter Unterstützung, etwa beim Onboarding und bei der Entwicklung weniger erfahrener Mitarbeitender.

Für die Teamkultur zeigt sich eine Tendenz zur Formalisierung und zur stärkeren Planungslogik. Informelle Abstimmungen und bereichsübergreifende Zufallskontakte nehmen ab, wodurch Silo-Effekte wahrscheinlicher werden. Kultur muss stärker aktiv gestaltet werden, etwa durch feste Teamtage, informelle Rituale und gemeinsame Standards der Zusammenarbeit. Wo diese Anker fehlen, entstehen schneller Missverständnisse, verzögerte Klärungen und ein schwächeres Zugehörigkeitsgefühl.

Das interne Leistungsverständnis verschiebt sich in Richtung outcome-orientierter Kriterien, bleibt jedoch nicht bei Output stehen. „Gute Leistung“ wird vor allem über

Ergebnisqualität und Termintreue bewertet, zugleich gewinnen Kooperationsfähigkeit, Dokumentation und anschlussfähige Arbeitspakete an Bedeutung. Kritisch bleibt die Gefahr verzerrter Leistungsurteile durch Präsenz-Bonus oder digitale Schein-Sichtbarkeit. Generell zeigt die Arbeit: Hybridarbeit verändert Führung, Kultur und Leistung nicht automatisch zum Besseren oder Schlechteren, sondern macht sie stärker abhängig von bewusstem Design, Fairness in der Sichtbarkeit und einer Bewertungslogik, die Ergebnisse und Zusammenarbeit gleichermaßen berücksichtigt.



## 5. Literaturverzeichnis

Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2022). Working from home around the world (NBER Working Paper No. 30446). National Bureau of Economic Research.

Bauwens, R., Denissen, M., Van Beurden, J., & Coun, M. (2021). Can leaders prevent technology from backfiring? Empowering leadership as a double-edged sword for technostress in care. *Frontiers in Psychology*, 12, 702648.

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out (NBER Working Paper No. 30292; revised January 2023). National Bureau of Economic Research.

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925.

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work from anywhere: The productivity effect of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.

Choudhury, P. (Raj), Khanna, T., Makridakis, C. A., & Schirmann, K. (2022). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment (Harvard Business School Working Paper No. 22-063). Harvard Business School.

DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). Collaborating during coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work (NBER Working Paper No. 27612). National Bureau of Economic Research.

Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7–41.

Kloepfer, S., & Carbon, C.-C. (2025). Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management*, 44(5), 890–900.

Seo, B.-G., & Park, D.-H. (2025). Evaluating employee performance in smart work environment with focus on psychological distance and process versus outcome-centric approaches. *Scientific Reports*, 15, Article 9089.

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16–59.

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54.



# ProDocenti

## **Anhang**

### **Leitfaden**

Interviewleitfaden für 3 Experteninterviews

Thema: Hybridarbeit, Führung, Teamkultur und Leistungsverständnis

Begrüßung und Einstieg (Vorlesen)

Guten Tag und vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Interview nehmen. Ich untersuche, wie hybride Arbeitsmodelle Führung und Teamkultur verändern und wie intern bewertet wird, was als gute Leistung gilt. Das Interview dauert etwa 15 bis 20 Minuten.

Hinweise zu Datenschutz und Ablauf (Vorlesen)

Ihre Angaben werden vertraulich behandelt und ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Die Auswertung erfolgt anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person oder Ihr Unternehmen gezogen werden.

Ich würde das Gespräch gern aufzeichnen, um später korrekt transkribieren zu können. Ist das für Sie in Ordnung?

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessieren Ihre Erfahrungen, Beobachtungen und Beispiele aus der Praxis. Wenn etwas unklar ist, frage ich nach. Sie können Fragen jederzeit überspringen.

Kurzprofil

Funktion/Rolle:

Branche/Organisationstyp:

Team- oder Bereichsgröße:

Seit wann Hybridarbeit genutzt wird (falls bekannt):

Leitfragen

Wie ist Hybridarbeit in Ihrer Organisation konkret ausgestaltet (Regelungen zu Präsenztagen, Flexibilität, Teamtagen, Ausnahmen)?

Hinweis für Nachfragen: Gibt es feste Quoten, Kernzeiten, Vorgaben je Team oder Standort, oder eher individuelle Absprachen?

Welche Veränderungen beobachten Sie durch Hybridarbeit in der Zusammenarbeit und in der Teamkultur?

Hinweis für Nachfragen: Austausch zwischen Bereichen, informelle Abstimmungen, Zugehörigkeit, Konflikte, neue Routinen, „Silo“-Effekte.

Was hat sich durch Hybridarbeit in Führung, Steuerung oder Unterstützung von Mitarbeitenden am stärksten verändert?

Hinweis für Nachfragen: Kommunikation, Vertrauen, Entscheidungswege, Onboarding, Coaching, Umgang mit Unsicherheiten und Belastungen.  
Woran wird bei Ihnen intern „gute Leistung“ in hybriden Settings erkannt oder festgemacht?

Hinweis für Nachfragen: Ergebnisqualität, Termintreue, Kooperationsbeiträge, Erreichbarkeit, Dokumentation, Eigenständigkeit, Lern- und Verbesserungsbeiträge.

Welche Risiken oder Nebenwirkungen sehen Sie bei Leistungsbewertung und Sichtbarkeit in Hybridarbeit, und was hilft aus Ihrer Sicht dagegen?

Hinweis für Nachfragen: Nähe-Bias, Präsenz als Vorteil, digitale Präsenz als Scheinleistung, Monitoring-Druck, Ungleichbehandlung zwischen remote und vor Ort.

Abschluss (Vorlesen)

Vielen Dank für Ihre Antworten. Gibt es aus Ihrer Sicht noch einen Punkt, den wir nicht angesprochen haben, der aber wichtig ist?

Wenn Sie möchten, kann ich Ihnen eine kurze Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse schicken, sobald die Auswertung abgeschlossen ist. Danke nochmals für Ihre Zeit.

### Interview 1

#### Kurzprofil

Funktion/Rolle: Sabine S., HR Business Partnerin mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung und Führungskräfteberatung

Branche/Organisationstyp: Mittelständisches Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen, mehrere Standorte in Deutschland

Team- oder Bereichsgröße: Betreut rund 140 Mitarbeitende, arbeitet in einem HR-Team von 5 Personen

Seit wann Hybridarbeit genutzt wird (falls bekannt): Seit Sommer 2021 dauerhaft etabliert, vorher pandemiebedingt vollständig remote



**ProDocenti**

#### Leitfragen

Wie ist Hybridarbeit in Ihrer Organisation konkret ausgestaltet?

Wir haben ein Rahmenmodell, das relativ klar ist, aber bewusst Spielraum lässt. Standard ist 2 bis 3 Präsenztage pro Woche, je nach Team und Projektphase. Es gibt feste Teamtage, damit sich nicht alle zufällig verpassen. Kernzeiten haben wir nicht mehr, aber wir haben eine Erreichbarkeitslogik, zum Beispiel zwischen 10 und 15 Uhr für Abstimmungen. Ausnahmen sind möglich, etwa bei längeren Pendelwegen, Care-Work oder wenn jemand projektbedingt mit einem anderen Standort arbeitet. Wichtig ist, dass die Absprachen transparent im Team sind und nicht nur zwischen Einzelperson und Führungskraft passieren.

Welche Veränderungen beobachten Sie durch Hybridarbeit in der Zusammenarbeit und in der Teamkultur?

Man merkt deutlich, dass Austausch planbarer geworden ist. Früher gab es viele kurze Rückfragen auf dem Flur, heute wird mehr terminiert oder in Chats verschoben. Das ist effizient, aber es fehlt manchmal die spontane Klärung, die Konflikte früh entschärft. Teamkultur hängt viel stärker daran, ob Teams bewusst Rituale pflegen. Teams, die feste Check-ins haben und bewusst informelle Slots einplanen, kommen besser durch. In anderen Teams entstehen schneller Silos, weil man sich im Alltag eher an die Personen hält, mit denen man sowieso schon eng zusammenarbeitet. Bei neuen Mitarbeitenden sieht man das besonders. Ohne gezielte Integration dauert es länger, bis Zugehörigkeit entsteht.

Was hat sich durch Hybridarbeit in Führung, Steuerung oder Unterstützung von Mitarbeitenden am stärksten verändert?

Führung ist deutlich „sichtbarer“ geworden, weil vieles explizit gemacht werden muss. Früher konnte eine Führungskraft im Vorbeigehen Stimmungen wahrnehmen, heute braucht es bewusstes Nachfragen. Gute Führungskräfte arbeiten mehr mit Klarheit. Ziele, Verantwortlichkeiten, Prioritäten. Dann funktioniert Hybridarbeit sehr gut. Schwierig wird es, wenn Führung stark über Präsenz und Kontrolle definiert war. Da gibt es Reibung. Onboarding ist auch ein großer Punkt. Wir haben gelernt, dass man nicht nur fachlich onboarden darf. Man muss Kontakte, Kommunikationswege und Erwartungshaltungen aktiv mitgeben. Coaching und 1:1-Gespräche sind wichtiger geworden, weil Belastungen im Homeoffice oft später sichtbar werden.

Woran wird bei Ihnen intern „gute Leistung“ im hybriden Setting erkannt oder festgemacht?

Bei uns hat sich der Blick stärker auf Ergebnisse verschoben. Termintreue, Qualität der Liefergegenstände, saubere Übergaben. Gleichzeitig haben wir gemerkt, dass reine Output-Logik nicht reicht, weil Koordination und Zusammenarbeit im hybriden Setting selbst eine Leistung sind. Darum schauen Führungskräfte stärker darauf, wie jemand Absprachen dokumentiert, wie verlässlich Kommunikation ist und ob Wissen geteilt wird. In einigen Bereichen nutzen wir Zielvereinbarungen und Review-Gespräche, aber wir versuchen, nicht nur Zahlen zu bewerten. Wer Probleme früh anspricht, Risiken

sichtbar macht und teamorientiert arbeitet, wird bei uns explizit als leistungsstark gesehen, auch wenn das nicht immer in einer Kennzahl steckt.

Welche Risiken oder Nebenwirkungen sehen Sie bei Leistungsbewertung und Sichtbarkeit in Hybridarbeit, und was hilft aus Ihrer Sicht dagegen?

Das größte Risiko ist Nähe-Bias. Wer öfter im Büro ist, wird leichter wahrgenommen, bekommt schneller informelle Infos und wirkt präsenter. Das kann unbewusst in Bewertungen rutschen. Ein zweites Risiko ist digitale Scheinleistung. Viele Statusmeldungen, schnelle Reaktionen, volle Kalender. Das sieht nach Produktivität aus, ist aber nicht automatisch Wertschöpfung. Drittes Thema ist Monitoring-Druck. Wenn Kontrolle über Tools oder ständige Updates läuft, steigt Stress und Vertrauen sinkt. Was hilft, sind klare Kriterien und Standards. Gleiche Informationswege für alle, zum Beispiel wichtige Entscheidungen immer schriftlich in gemeinsamen Kanälen. Außerdem strukturierte Feedbackprozesse, in denen Zusammenarbeit ein fester Bestandteil ist. Und Führungskräfte-Training, das sehr praktisch ist, zum Beispiel wie man Leistung fair bewertet, wie man Remote-Mitglieder sichtbar macht und wie man Teamtage sinnvoll nutzt, ohne Präsenz als Pflichtveranstaltung zu verkaufen.

Abschluss (Vorlesen, Antwort von Sabine S.)

Ja, ein Punkt ist mir wichtig. Hybridarbeit funktioniert nicht automatisch, nur weil man ein Modell aufschreibt. Es braucht Pflege. Vor allem die Mitte, also Teamleitungen, hat den größten Hebel. Wenn diese Ebene Klarheit schafft, Vertrauen aufbaut und Fairness im Blick behält, kippt auch die Kultur nicht so schnell. Eine kurze Zusammenfassung nehme ich gern, das wäre hilfreich. Vielen Dank.

## **Interview 2**

Kurzprofil

Funktion/Rolle: Bernhard T., Teamleiter im Bereich Produktentwicklung, verantwortlich für ein crossfunktionales Team

Branche/Organisationstyp: Größeres Industrieunternehmen mit interner IT und Digitalbereich, mehrere Standorte im DACH-Raum

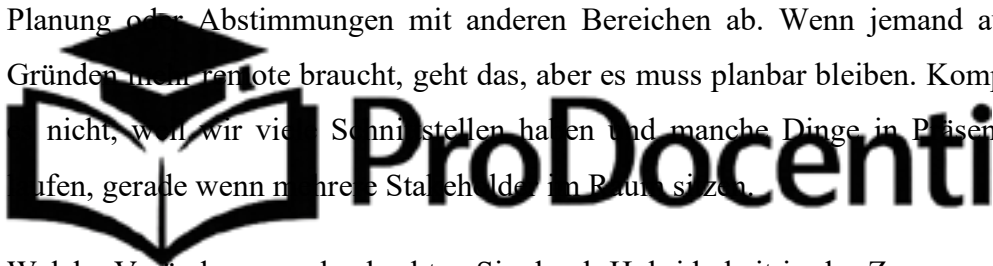
Team- oder Bereichsgröße: 12 Personen direkt im Team, zusätzlich regelmäßige Abstimmung mit 2 externen Dienstleistern

Seit wann Hybridarbeit genutzt wird (falls bekannt): Seit 2020 phasenweise, seit Anfang 2022 als dauerhaftes Modell etabliert

Leitfragen

Wie ist Hybridarbeit in Ihrer Organisation konkret ausgestaltet?

Bei uns gibt es eine klare Grundregel, aber die Teams dürfen sie pragmatisch auslegen. Im Normalfall sind es zwei feste Präsenztage pro Woche. Einer davon ist bei uns immer der Teamtag, weil wir gemerkt haben, dass sonst alle „irgendwie mal“ da sind, aber nie zusammen. Der zweite Präsenztage ist flexibler und hängt von Workshops, Sprint-Planung oder Abstimmungen mit anderen Bereichen ab. Wenn jemand aus privaten Gründen mehr remote braucht, geht das, aber es muss planbar bleiben. Komplett frei ist nicht, weil wir viele Schnittstellen haben und manche Dinge in Präsenz schneller laufen, gerade wenn mehrere Stakeholder im Raum sitzen.



Welche Veränderungen beobachten Sie durch Hybridarbeit in der Zusammenarbeit und in der Teamkultur?

Die Zusammenarbeit ist strukturierter geworden, aber auch formeller. Früher hat man sich schnell an den Platz gestellt und eine Sache in fünf Minuten geklärt. Heute braucht man dafür entweder einen Chat, einen Call oder man schiebt es auf den Präsenztage. Das führt dazu, dass manche Themen länger liegen bleiben. Kultur im Team hängt stark davon ab, wie bewusst man Kontakt herstellt. Bei uns klappt es ganz gut, weil wir ein paar Rituale haben, zum Beispiel ein kurzes Wochen-Check-in und am Teamtag ein gemeinsames Mittagessen ohne Agenda. Was ich schon sehe, ist, dass zwischen Abteilungen mehr Silos entstanden sind. Im Büro hat man mal jemanden zufällig getroffen. Das passiert remote fast gar nicht. Dadurch wird der Blick enger und man denkt mehr im eigenen Bereich.

Was hat sich durch Hybridarbeit in Führung, Steuerung oder Unterstützung von Mitarbeitenden am stärksten verändert?

Für mich ist das Thema Klarheit viel wichtiger geworden. Ich kann nicht mehr davon ausgehen, dass ich „schon mitbekomme“, wer hängt oder wer überlastet ist. Ich muss aktiver fragen und auch genauer zuhören. Gleichzeitig muss ich mehr moderieren, weil Missverständnisse schneller entstehen, wenn man sich nicht sieht. Führung ist weniger spontane Steuerung, mehr Rahmen setzen. Was hat geholfen: klare Ziele pro Sprint, Verantwortlichkeiten, und dass wir Entscheidungen dokumentieren, statt nur im Raum zu klären. Unterstützung heißt im hybriden Setting auch, Barrieren zu reduzieren. Zum Beispiel zu sagen: Wenn jemand feststeckt, ist das kein Zeichen von Schwäche, sondern Teil der Arbeit. Das muss man deutlich machen, damit Leute nicht still vor sich hin kämpfen.

Woran wird bei Ihnen intern „gute Leistung“ im hybriden Setting erkannt oder festgemacht?

Bei uns zentral finde, ob wir liefern. Also ob Features fertig werden, ob Qualität passt, wir Termine halten. Aber ich schaue nicht nur darauf. Gute Leistung ist auch, wenn jemand sauber kommuniziert, früh Risiken anspricht und andere mitnimmt. Gerade im hybriden Arbeiten ist es wichtig, dass Arbeit „anschlussfähig“ ist. Das heißt für mich: Tickets sind gepflegt, Entscheidungen sind nachvollziehbar, Übergaben funktionieren. Wer nur still produziert und niemand weiß, wo der Stand ist, sorgt eher für Stress, auch wenn die Person fachlich gut ist. Und umgekehrt kann jemand sehr sichtbar sein, aber wenig beitragen. Da muss man als Führungskraft ehrlich hinschauen.

Welche Risiken oder Nebenwirkungen sehen Sie bei Leistungsbewertung und Sichtbarkeit in Hybridarbeit, und was hilft aus Ihrer Sicht dagegen?

Das größte Risiko ist, dass die Lauten gewinnen. Wer viel redet, in Meetings präsent ist oder schnell reagiert, wird leicht als leistungsstark gesehen. Wer konzentriert arbeitet und weniger „online Show“ macht, kann untergehen. Zweites Risiko ist Präsenz-Bonus. Wenn ich jemanden öfter im Büro sehe, habe ich automatisch mehr Kontakt, auch wenn ich mir Mühe gebe, das fair zu halten. Drittes Thema ist Meeting-Overload. Manche kompensieren Unsicherheit mit mehr Calls, und dann fehlt Fokuszeit. Was hilft: klare Kriterien, regelmäßige 1:1-Gespräche auch mit den eher stillen Leuten, und eine gute Meeting-Disziplin. Wir haben uns zum Beispiel angewöhnt, mehr asynchron zu machen

und Entscheidungen schriftlich festzuhalten. Und ich achte darauf, dass Anerkennung nicht nur im Büro passiert, sondern auch in digitalen Kanälen.


Abschluss (Antwort von Bernhard T.)

Ein Punkt, der oft unterschätzt wird: Hybridarbeit braucht Übung. Viele denken, das läuft automatisch, aber das Team muss lernen, wie es kommuniziert, wie es Konflikte klärt und wie es Wissen teilt. Wenn man das nicht aktiv gestaltet, wird es schnell zäh. Eine Zusammenfassung nehme ich gern, das ist spannend für unsere Weiterentwicklung. Danke für das Gespräch.

### Interview 3

Kurzprofil

Funktion: Özdemir C., Senior Consultant und Projektverantwortlicher in einem  
Beratungsbüro, Projektgeschäft, Schnittstelle zwischen Kunden, Team und  
Management



**ProDocenti**

Branche/Organisationstyp: Beratung und digitale Transformation, projektbasiertes  
Arbeiten mit wechselnden Kundenteams

Team- oder Bereichsgröße: Kernteam intern 8 Personen, projektabhängig  
Zusammenarbeit mit 10 bis 25 Personen (Kunde, interne Fachbereiche, externe Partner)

Seit wann Hybridarbeit genutzt wird (falls bekannt): Seit 2020, seit 2021 fest als  
hybrides Modell mit kundenabhängigen Anteilen

Leitfragen

Wie ist Hybridarbeit in Ihrer Organisation konkret ausgestaltet?

Bei uns ist es weniger ein starres Modell, weil der Kunde viel bestimmt. Intern haben wir die Empfehlung, ungefähr zwei Präsenztage pro Woche einzuplanen, aber das variiert stark nach Projekt. Manche Kunden wollen Workshops vor Ort, andere sind komplett remote unterwegs. Wir haben dafür Leitplanken, damit es fair bleibt, zum Beispiel Planung mindestens zwei Wochen im Voraus und klare Absprachen zu

Reisezeiten. Es gibt auch Ausnahmen, etwa wenn jemand längere Pendelstrecken hat oder private Gründe. Was ich wichtig finde: Hybridarbeit ist bei uns mehr „Projektlogik“ als „Bürologik“. Es geht darum, wo Präsenz wirklich Mehrwert bringt.

Welche Veränderungen beobachten Sie durch Hybridarbeit in der Zusammenarbeit und in der Teamkultur?

Zusammenarbeit ist deutlich stärker durch Tools und Prozesse geprägt. Wenn die gut laufen, funktioniert das richtig gut. Wenn nicht, wird es schnell chaotisch. Kultur ist im Projektgeschäft sowieso fragiler, weil Teams schneller wechseln. Hybrid verstärkt das. Zugehörigkeit entsteht nicht mehr automatisch, man muss sie aktiv herstellen. Ich merke auch, dass Konflikte manchmal später hochkommen, weil man im Call höflicher bleibt und zwischen den Terminen wenig Raum ist, Dinge informell zu klären. Gleichzeitig hat Hybridarbeit auch Vorteile. Leute sind oft fokussierter, wenn sie remote arbeiten, und Meetings sind manchmal knapper und zielgerichteter. Der Haken: Die Verbindung zwischen den Menschen entsteht nicht von allein, dafür braucht es bewusst Zeit.



**ProDocenti**

Was hat sich durch Hybridarbeit in Führung, Steuerung oder Unterstützung von Mitarbeitenden am stärksten verändert?

Ich führe zwar nicht klassisch disziplinarisch, aber ich steuere Teams und Arbeitspakete, und da hat sich viel verändert. Früher war viel über Präsenz und unmittelbares Nachjustieren möglich. Heute muss ich stärker über Erwartungen führen. Was ist das Ergebnis, bis wann, in welcher Qualität, wer ist wofür zuständig. Und ich muss aktiver sicherstellen, dass niemand abgehängt wird, vor allem Junioren. Die lernen weniger „nebenbei“, weil sie nicht automatisch alles mitbekommen. Ich baue deshalb bewusst kurze Check-ins ein und versuche, Lernmomente zu planen, nicht nur Arbeit zu verteilen. Und ich achte darauf, Belastungen zu erkennen. Remote kann man sehr lange „funktionieren“, ohne dass es jemand merkt.

Woran wird bei Ihnen intern „gute Leistung“ im hybriden Setting erkannt oder festgemacht?

In der Beratung ist Leistung sehr sichtbar über Ergebnisse, das ist bei uns stark. Deliverables, Kundenzufriedenheit, Termine, Qualität. Im hybriden Setting kommt aber ein zweiter Block dazu: Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit. Wer Absprachen sauber dokumentiert, wer Informationen teilt, wer Risiken früh anspricht, macht Projekte stabil. Das ist oft genauso wertvoll wie das fachliche Ergebnis. Ich merke auch, dass Eigenständigkeit höher bewertet wird als früher. Wer remote gut arbeitet, zeigt, dass er sich selbst organisiert. Gleichzeitig muss man aufpassen, dass man nicht nur die bewertet, die immer erreichbar sind. Dauer-Online sein ist keine Leistung, sondern manchmal ein Warnsignal.

Welche Risiken oder Nebenwirkungen sehen Sie bei Leistungsbewertung und Sichtbarkeit in Hybridarbeit, und was hilft aus Ihrer Sicht dagegen?

Das größte Risiko ist, dass Sichtbarkeit die Bewertung verzerrt. Wer im Kundencall viel spricht oder präsent ist, wirkt automatisch wichtiger. Dabei steckt Wertschöpfung oft in Vorbereitung, Analyse oder stiller Qualitätsarbeit. Ein zweites Risiko ist Überlastung durch ständige Erreichbarkeit. Gerade in Projektgeschäft ist die Versäufung groß, alles sofort zu beantworten. Das kann auf Dauer das Team kaputtmachen. Und drittens: Ungleichheit. Wer öfter vor Ort ist, hat mehr informelle Nähe zu Entscheidungsträgern. Was hilft, ist Transparenz und Struktur. Klare Dokumentation, feste Übergaben, gemeinsame Projektboards, und regelmäßige Reviews, in denen nicht nur „wer war sichtbar“ zählt, sondern „was wurde erreicht und wie haben wir zusammengearbeitet“. Und Führung muss aktiv darauf achten, stille Beiträge zu sehen und anzuerkennen.

Abschluss (Antwort von Özdemir C.)

Ein Punkt, der mir wichtig ist: Hybridarbeit ist kein Selbstläufer. Wenn man Kultur und Zusammenarbeit nicht bewusst gestaltet, rutscht man schnell in reines Abarbeiten. Gerade bei wechselnden Projektteams muss man Zugehörigkeit und Standards aktiv herstellen. Eine Zusammenfassung nehme ich gern, das hilft auch für unsere internen Learnings. Vielen Dank für das Interview.