

# Führung in der hybriden Arbeitswelt

Hybrides Arbeiten verbindet die Vorteile von Arbeit im Büro wie spontane Ideengenerierung, Teambuilding und Sozialisierung mit den Chancen virtueller Arbeit wie etwa bessere Work-Life-Integration, verbreiteter Know-how-Zugang und gesteigerte Effizienz. Damit eröffnet sich ein neuer Entscheidungsraum gegenüber bisherigen Organisationsmodellen, der Organisationen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellt. Daher ist es zentral, über die Voraussetzungen für hybride Arbeit nachzudenken, so dass Führen in einer hybriden Arbeitswelt gelingt.



**Prof. Dr. Marina Fiedler**

ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Management, Personal und Information an der Universität Passau. Bevorzugte Forschungsgebiete: Schnittstelle zwischen Management, Personal und Information.



**Susanne Grabl, M.Sc.,**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Management, Personal und Information an der Universität Passau. Bevorzugte Forschungsgebiete: Neue Arbeitsformen, Nachhaltigkeit in Organisationen.



**Stefan Faltermaier, M.Sc.,**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Management, Personal und Information an der Universität Passau. Bevorzugte Forschungsgebiete: Neue Arbeitsformen, Technologien zur Arbeitsorganisation.

## 1. Hybride Arbeit

Hybride Arbeit bedeutet die gleichzeitige, selbstbestimmte Nutzung mehrerer Arbeitsorte und -zeiten durch die Organisationsangehörigen. Durch die Integration hybrider Elemente ergibt sich neben dem kollozierten, synchronen und asynchronen Vor-Ort-Arbeiten die Möglichkeit zur räumlich verteilten synchronen als auch asynchronen Arbeit (vgl. O'Hara-Devereaux/Johansen, 1994). Hybrides Arbeiten ermöglicht so die Verbindung der Vorteile von Vor-Ort-Arbeit wie spontane Ideenstimulation, handlungsentlastete Vernetzung als auch Teambuilding und Sozialisierung mit den Chancen virtueller Arbeit wie etwa bessere Work-Life-Integration, verbreiteter Know-how Zugang und gesteigerte **Effizienz**. Zusätzlich verstärkend wirkt auf die Durchsetzung hybrider Arbeit die bei vielen Mitarbeitenden durch die Pandemie stattgefundene Änderung in der Haltung hinsichtlich ihres Anspruchs auf virtuelle Arbeit als auch die wachsende Legitimation virtueller Arbeitsanteile in der Organisation aufgrund der gezeigten Produktivität. Zudem kommen massive Investitionen in Technologien und Initiativen wie extended reality, mixed reality und augmented reality, die räumlich und zeitlich verteiltes Arbeiten unterstützen und der derzeit weltweit bestehende Fachkräfte-

**Summary:** Hybrid work combines the advantages of working in the office, such as spontaneous idea generation, team building and socialization, with the opportunities of virtual work, such as better work-life integration, broader access to know-how and increased efficiency. This opens up a new decision-making space compared to previous organizational models, which poses new challenges for organizations and managers. Therefore, it is essential to think about the prerequisites for hybrid work.

**Stichwörter:** Mitarbeiterführung, Hybride Arbeit, Hybrides Führen, New Work, Flexibles Arbeiten

mangel. All diese Faktoren zusammen lassen vermuten, dass hybride Arbeitselemente dauerhaft erhalten und auch ansteigen werden.

Mit der zunehmenden Verbreitung hybrider Arbeit eröffnet sich jedoch auch ein neuer und erweiterter Entscheidungsraum gegenüber bisherigen Organisationsmodellen, der Führungskräfte und Mitarbeitende vor neue **Herausforderungen** stellt. Gleichzeitig sind die Möglichkeiten für die Gestaltung hybrider Arbeit immens und gegenwärtig noch nicht umfassend absehbar. Umso bedeutender ist es, über die neuen Chancen, die sich aus den verschiedenen Formen der Mitarbeiterpräsenz ergeben, und deren Integration im Hinblick auf ihre unterschiedlichen **Potenziale** vernetzt und übergreifend nachzudenken (vgl. *Münchner Kreis*, 2022). Der vorliegende Beitrag widmet sich der Frage, welchen Herausforderungen Organisation, Führungskräfte und Mitarbeitende bei der Umsetzung hybrider Arbeit gegenüberstehen, und wie sie die neuen Potenziale hybrider Arbeit nutzen können.

## 2. Herausforderungen an Organisation, Führungskräfte und Mitarbeitende bei hybrider Arbeit

Hybride Arbeit bringt unterschiedliche Formen von räumlicher und zeitlicher Distanz der Organisationsangehörigen mit sich. Entsprechend der **Construal Level Theorie** (vgl. *Lieberman/Trope*, 1998; *Lieberman/Trope*, 2008) ist davon auszugehen, dass mit steigender räumlicher und zeitlicher Distanz der Mitarbeitenden zur Führungskraft eine psychologische Distanz auftritt, die wiederum zu erhöhter mentaler Abstraktion bei dieser führt. Je weiter entfernt ein Mensch oder Objekt wahrgenommen wird, desto weniger konkret denkt man entsprechend der Construal Level Theorie darüber nach. Dies kann Konsequenzen wie reduzierte Möglichkeiten zum Vertrauensaufbau und damit geringere Berücksichtigung bei **Einsatz-, Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten** nach sich ziehen. Hybrid arbeitende Mitarbeitende haben dementsprechend einen gewissen Nachteil gegenüber vollständig Vor-Ort arbeitenden Personen. Forschungsergebnisse legen jedoch nahe, dass man mit ausreichender Vertrautheit der Situation und erhöhtem Wertbeitrag durch die verteilt sitzende Person eine Gleichberücksichtigung aller Arten von Akteuren erreichen kann (vgl. *Fiedler/Haruvy/Xin Li*, 2011).

Die durch hybrides Arbeiten entstehenden Unterschiede in der Präsenz und Konkretisierung der verschiedenen Mitarbeitenden bedingt bei den meisten Organisationen die Herausforderung zur **Änderung im Mindset** und in der **Haltung der Organisation** und Führungskräfte. Zu den wichtigsten Voraussetzungen gehört es, ein Mindset bzw. eine Haltung in der Organisation zu etablieren, die alle Arten von Mitarbeitenden, egal wo sie wohnen und wann sie ar-

beiten, gleichstellt. Nur wenn sich alle in gleicher Weise wertgeschätzt und bei Einsatz-, Aufstiegs- und Gehaltsentscheidungen gleichberechtigt berücksichtigt fühlen – auch wenn sie nicht ihren Kolleginnen und Kollegen oder Führungskräften täglich die Hand schütteln und in die Augen sehen – hat hybride Arbeit die Chance zu funktionieren. Ansonsten wird der Zusammenhalt zwischen Kollegen beim Einsatz hybrider Arbeit herausfordernd und kann zu Problemen wie Lagerdenken führen, bei dem eine „Wir-gegen-die-Anderen“-Logik (Mitarbeitende mit hohem Anteil Nicht-Vor-Ort Arbeit und solche mit geringem Anteil) entstehen kann (vgl. *Knight*, 2020).

Zudem erfordert hybride Arbeit natürlich das Neudenken einer funktionierenden Information und Kommunikation in der Organisation. Auf der technischen Ebene ist sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden die Chance zur gleichen Präsenz und damit den gleichen Grad an Konkretisierung erreichen. Dazu können **Kollaborationstools** wie virtuelle Boards, eine Voll-Virtualisierung von Besprechungen, bei der auch physisch vorhandene Mitarbeitende sich in ein Konferenztool einloggen und natürlich alle Arten von Augmentierungstechnologien wie virtuelle Welten und Avatare respektive das Metaverse als auch Hologramme beitragen. Bei hybrider Arbeit ist Klarheit in der Kommunikation und proaktive Ansprache noch wichtiger als bislang, da die **Kommunikationshäufigkeit** bei hybridem Arbeiten abnimmt und bei virtueller Kommunikation Missverständnisse tendenziell häufiger vorkommen. Hier ist demnach noch wichtiger als bisher, Zielvorgaben klar zu kommunizieren und einen Überblick über Fortschritte in Projekten und Befindlichkeiten der Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten, ohne diese durch ein Überangebot an Besprechungen auszulagern.

Der erste Punkt ist dabei für die meisten Organisationen deutlich schwieriger umzusetzen als der zweite, da man auf Managementseite die mit der Integration hybrider Elemente auftretenden Herausforderungen wie die **zerfallende Unternehmenskultur** und die **Notwendigkeit zur Planung** verstärkt wahrnimmt. Hinsichtlich der Informations- und Kommunikationsstruktur lohnt es sich wie gesagt, auf Methoden und Tools zu setzen, die die Mitarbeitenden gleich präsent machen.

Diese beiden herausfordernden Faktoren des **Mindsets** als auch der Information und Kommunikation kommen besonders bei der Entwicklung neuer Ideen, Projekte und Ideen als auch beim Onboarding von Mitarbeitenden zum Tragen, da diese beiden Bereiche oft stark auf persönlichen und spontanen Kontakten basieren, die bei hybrider Arbeit reduziert stattfinden (vgl. *Kane/Nanda/Philips/Copulsky*, 2021).

### 3. Potenziale hybrider Arbeit für Organisation, Führungskräfte und Mitarbeitende

Die Chancen, die sich durch hybrides Arbeiten ergeben, sind erheblich. Zunächst eröffnet hybride Arbeit **Flexibilitätpotenziale** in Bezug auf Ort und Zeit. Für Mitarbeitende und Führungskräfte bedeutet das, dass selbstbestimmtes Arbeiten (vgl. *Gajendran/Harrison, 2007*) und Work-Life-Integration (vgl. *Delanoeije/Verbruggen/Germeyns, 2019*) ermöglicht wird. Durch die gestiegene Autonomie der Arbeit (vgl. *Gajendran/Harrison, 2008*), das Einsparen von Pendelfahrten und damit Zeitgewinne und Kosteneinsparungen (vgl. *Gerpott/Rivkin/Unger, 2021; Kelliher/Anderson, 2020*) und eine Reduzierung eines potenziellen Arbeits-Familien-Konflikts (vgl. *Gajendran/Harrison, 2008*) wird des Weiteren das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Führungskräfte (vgl. *Wang/Liu/Cui/Tang/Zhang, H./Walston/Zhang, D., 2021*) gesteigert. Diese Vorteile fördern sowohl die Motivation, als auch die Effizienz und Effektivität der Mitarbeitenden (vgl. *Lal/Dwivedi/Haag, 2021*).

Aus Organisationssicht können ebenso neue Potenziale ausgeschöpft werden. Darunter fallen **Kosteneinsparungen** durch die Reduzierung von Büroräumen und Geschäftsreisen (vgl. *Münchner Kreis, 2022*). Weiterhin können Büroräume effizienter genutzt werden und so Kreativität und die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden fördern. Organisationen können durch hybrides Arbeiten agiler werden. Durch neue Flexibilisierungschancen können Organisationen sich schneller an neue Marktgegebenheiten anpassen. Neue Projekte können ebenso mit Effizienzgewinnen bewältigt werden. Weitere Potenziale aus Organisationssicht betreffen die Beziehung zu Kunden. Mitarbeitende stehen Kunden schneller und kostengünstiger zur Verfügung, was die Dienstleistungen wie Support vereinfacht. Damit können die Kundenverbindungen nachhaltig gepflegt werden.

Zusätzlich stehen neue Potenziale für Führungskräfte zur Verfügung. Ausschlaggebend ist eine gute umfassende Kommunikation, damit jeder Mitarbeitende, egal ob mobil oder Vor-Ort die gleichen Informationen erhält. Durch kurze tägliche virtuelle Abstimmungsmeetings können alle Mitarbeitenden erreicht werden und es kann gleichzeitig Präsenz gezeigt werden. Durch regelmäßiges Feedback von Führungskräften kann zudem auch im hybriden Arbeitsraum eine Verbundenheit zur Organisation aufgebaut werden (vgl. *Eckhardt/Endter/Giordano/Somers, 2019*). Durch die hybride Arbeit stehen den Führungskräften motiviertere und zufriedenerere Mitarbeitende zur Verfügung, was die Arbeitsleistung positiv beeinflusst (vgl. *Wang/Liu/Cui/Tang/Zhang, H./Walston/Zhang, D., 2021*).

Um diese Potenziale vollends ausschöpfen zu können, spielt Informations- und Kommunikationstechnologie eine

entscheidende Rolle. Mit geeigneten **Kommunikations-tools** lässt sich eine präsenzhnliche Kommunikation aufrechterhalten, die es Mitarbeitenden und Führungskräften erlaubt, sowohl ihr Gesicht als auch ihre Arbeit zu zeigen. Durch Whiteboard-Tools, die mittlerweile in den großen Kommunikationstools eingebettet sind (vgl. *Radu/Joy/Bowman/Bott/Schneider, 2021*), lassen sich nun auch Ideengenerierung und Brainstorming im hybriden Arbeitsraum umsetzen (vgl. *Eckhardt/Endter/Giordano/Somers, 2019*). Zudem erlaubt die verstärkte Integration von Hybridität, dass asynchrones und synchrones Arbeiten neu durchdacht werden können, um so sowohl die Vorteile der Gruppen- als auch der konzentrierten Einzelarbeit zu unterstützen. Bei der Firma *Dropbox* wird beispielsweise „Asynchron-by-default“ als Leitbild ausgegeben, um konzentrierte Arbeit, sog. Deep Work, zu unterstützen. Während der Zeit von 9–12 Uhr sind jedoch alle Mitarbeitenden aufgefordert, synchron in den jeweiligen Kommunikationsmedien verfügbar zu sein (siehe <https://experience.dropbox.com/de-de/resources/9-to-5-job-async>).

Hybride Arbeit ermöglicht auch das **Büro neu zu gestalten**. So sind Führungskräfte aufgefordert, Räume zu schaffen, die soziale Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden unterstützen also auch Konzentration ermöglichen und **Innovation** fördern. Tools ermöglichen eine effizientere Nutzung von Bürogebäuden. Durch eine Buchungsapp kann man sich für einen ausgewählten Bürotag ein Büro oder Besprechungsraum buchen, um so die Vor-Ort Arbeit besser zu planen. Außerdem ermöglichen Tools eine transparente und effiziente Zusammenarbeit im Team (vgl. *Leidner/Gonzalez/Koch, 2018*). Es kann mit Share-Tools gleichzeitig an Dokumenten gearbeitet werden. Diese sind auch gegebenenfalls für andere Mitarbeitende und Führungskräfte einsehbar und aktuelle Stände zu erfahren. Als Führungskraft kann dies noch als weiterer Vorteil zu sehen sein, da einsehbar ist, wie gut Mitarbeitende in Themen und Projekten vorankommen (vgl. *Eckhardt/Endter/Giordano/Somers, 2019*).

### 3. Fazit und Ausblick

**Hybride Arbeit** birgt eine Reihe von Herausforderungen und Chancen für Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeitende. Die Integration hybrider Elemente in die Organisation auf breiter Basis bedingt vor allem Herausforderungen wie die auf psychologischer Distanz basierende unterschiedliche Haltung gegenüber unterschiedlich präsenten Personen und die gesteigerten Anforderungen an die Gestaltung von Information und Kommunikation. Jedoch bieten sich hierdurch auch völlig **neue Möglichkeiten**. Hierzu gehört etwa die Chance, flexibler auf Krisensituationen reagieren zu können, ein breiteres Einzugsgebiet für

# Einkommen- und Lohnsteuer 2023.



beck-shop.de/35550710

Textausgabe mit ausführlichem Sachregister und einer Einführung von Dr. Klaus J. Wagner, Präsident am Finanzgericht. 5. Auflage. 2023. XXXIV, 1507 Seiten. Kartoniert € 21,90  
**Neu im Juli 2023** (dtv Band 5785)

## EST und LST in einem Band

Die Textausgabe bietet alle wichtigen Materialien zur Einkommen- und Lohnsteuer:

### Einkommensteuerrecht mit

- Einkommensteuergesetz
- Einkommensteuer-Durchführungsverordnung
- Einkommensteuer-Richtlinien
- Einkommensteuer-Hinweisen.

### Lohnsteuerrecht mit

- Lohnsteuer-Durchführungsverordnung
- Lohnsteuer-Richtlinien
- Lohnsteuer-Hinweisen.

Die ausführliche Einführung liefert Erläuterungen zu aktuellen Änderungen, neuen Urteilen und BMF-Schreiben. Das umfangreiche Sachverzeichnis ist ideal für die schnelle Recherche.

## Die Neuauflage

berücksichtigt alle seit Erscheinen der Voraufgabe ergangenen Änderungen, insbesondere die Neubekanntmachung der **Lohnsteuer-Richtlinien und -Hinweise 2023** sowie die Aktualisierungen der **Einkommensteuer-Hinweise 2022**.

## Beck im dtv

Erhältlich im Buchhandel oder bei:  
**beck-shop.de** | Verlag C.H.BECK oHG · 80791 München  
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 173339

die Rekrutierung von Mitarbeitenden zu erreichen und das **Neudenken** von synchronem- und asynchronem Arbeiten. Hybridität ermöglicht so das Neudesign der Organisation, um so langfristig erfolgreich zu sein.

## Literatur

- Delanoeije, J., Verbruggen, M., Garmey, L.,* Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict, in: *Human Relations*, Vol. 72 (2019), No. 12, S. 1843–1868.
- Eckhardt, A., Endter, F., Giordano, A., Somers, P.,* Three Stages to a Virtual Workforce, in: *MIS Quarterly Executive*, Vol. 18 (2019), No. 1, S. 19–35.
- Fiedler, M., Haruvy, E., Li, S. X.,* Social distance in a virtual world experiment, in: *Games and Economic Behavior*, Vol. 72 (2011), No. 2, S. 400–426.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A.,* The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (2007), No. 6, S. 1524–1541.
- Gerpott, F. H., Rivkin, W., Unger, D.,* Stop and go, where is my flow? How and when daily aversive morning commutes are negatively related to employees' motivational states and behavior at work, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 107 (2021), No. 2, S. 169–192.
- Hafermalz, E., Riemer, K.,* Productive and connected while working from home: what client-facing remote workers can learn from telenurses about 'belonging through technology', in: *European Journal of Information Systems*, Vol. 30 (2021), No. 1, S. 89–99.
- Kane, G. C., Nanda, R., Philips, A., Copulsky, J.,* Redesigning the post-pandemic workplace, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 62 (2021), No. 3, S. 12–14.
- Kelliher, C., Anderson, D.,* Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work, in: *Human Relations*, Vol. 63 (2010), No. 1, S. 83–106.
- Knight, R.,* How to Manage a Hybrid Team, Online, URL: <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team> (Abrufdatum: 07.10.2022).
- Lal, B., Dwivedi, Y.K., Haag, M.,* Working from Home During Covid-19: Doing and Managing Technology-enabled Social Interaction With Colleagues at a Distance, in: *Information Systems Frontiers*, (2021), S. 1–19.
- Leidner, D., Gonzalez, E., Koch H.,* An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization, in: *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27 (2018), No. 2, S. 117–138.
- Lieberman, N., Trope, Y.,* The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75 (1998), No. 1, S. 5–18.
- Lieberman, N., Trope, Y.,* The psychology of transcending the here and now, in: *Science*, Vol. 322 (2008), No. 5905, S. 1201–1205.
- Münchner Kreis (Hrsg.),* Hybrides Arbeiten: Potenziale, Herausforderungen und Voraussetzungen, München 2022.
- O'Hara-Devereaux, M., Johansen, R.,* Global Work – Bridging Distance, Culture and Time, San Francisco, CA, 1994.
- Radu, I., Joy, T., Bowman, Y., Bott, I., Schneider, B.,* A Survey of Needs and Features for Augmented Reality Collaborations in Collocated Spaces, in: *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, (2021), S. 1–21.
- Wang, Y., Liu, Y., Cui, W., Tang, J., Zhang, H., Walston, D., Zhang, D.,* Returning to the Office During the COVID-19 Pandemic Recovery: Early Indicators from China, in: *Extended Abstracts of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (2021), S. 1–6.