



HyWoNa
Hybrid Work Navigator

fir
an der
RWTH Aachen

IPRI INTERNATIONAL PERFORMANCE
RESEARCH INSTITUTE



**KOMMUNIKATION
UND FÜHRUNG**

JULI 2026

PRAXISLEITFADEN FÜR KMU

HYBRIDE ARBEIT BRAUCHT BEWUSSTE GESTALTUNG

Hybride Arbeit entsteht nicht allein durch den Wechsel zwischen Büro und Homeoffice. Sie gelingt dann nachhaltig, wenn organisatorische Leitplanken, verlässliche Zusammenarbeit im Team, vertrauensvolle Führung und passende Rahmenbedingungen zusammenspielen.

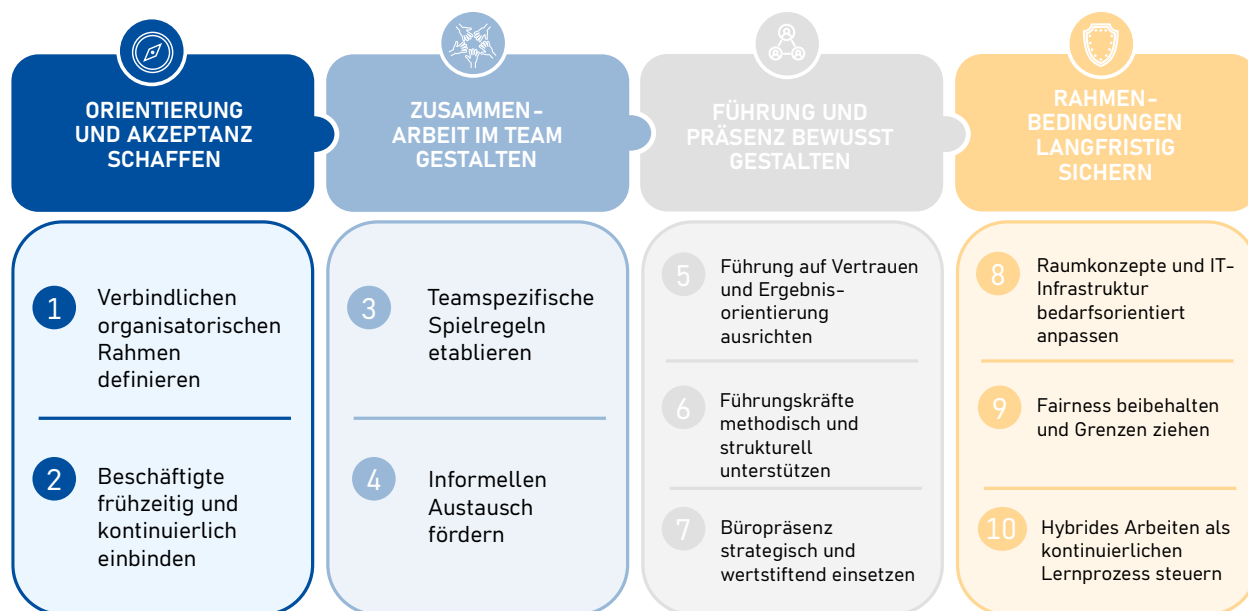
Für kleine und mittlere Unternehmen bedeutet dies: Flexibilität braucht Orientierung. Beschäftigte benötigen klare Regeln, Führungskräfte passende Kompetenzen und Teams gemeinsame Vereinbarungen für Kommunikation, Präsenz und Zusammenarbeit.

Dieser Praxisleitfaden bündelt zehn Handlungsfelder, die Unternehmen bei der Einführung und Weiterentwicklung hybrider Arbeit unterstützen.

„Wir sind angehalten, hybride Arbeitsformen zu schaffen, indem wir die Vorteile aus beiden Welten miteinander kombinieren.“
(Zitat aus Experteninterview)



ZEHN HANDLUNGSFELDER AUF EINEN BLICK



ORIENTIERUNG UND AKZEPTANZ SCHAFFEN

VERBINDLICHEN ORGANISATORISCHEN RAHMEN SCHAFFEN

Hybride Arbeit braucht einen klaren organisatorischen Rahmen. Beschäftigte sollten wissen, wann und wo sie arbeiten, wie Arbeitsorte dokumentiert werden, wann sie erreichbar sind und welche gemeinsamen Kernzeiten gelten.

Verbindliche Regelungen schaffen Orientierung und verhindern, dass hybride Zusammenarbeit von individuellen Annahmen oder informellen Erwartungen abhängt. Auch die Kommunikation außerhalb regulärer Arbeitszeiten sollte klar geregelt sein, damit Flexibilität nicht zu ständiger Erreichbarkeit führt.

BESCHÄFTIGTE KONTINUIERLICH EINBINDEN

Akzeptanz entsteht nicht dadurch, dass fertige Regeln verkündet werden. Beschäftigte sollten frühzeitig einbezogen werden, damit Erfahrungen, Bedarfe und bereits bestehende informelle Praktiken berücksichtigt werden können.

Regelmäßige Informationen und Feedbackschleifen helfen dabei, Regelungen nachvollziehbar zu erklären und bei Bedarf anzupassen.

„d.h. Ansprechen, Erwartungen klar zu haben, gemeinsame Vereinbarungen treffen, reflektieren, wie arbeiten wir miteinander, was ist hilfreich, was nicht und das passiert in der Regel zu wenig.“ (Zitat aus Experteninterview)

PRAXIS-TIPPS

- ★ Arbeitsorte und Präsenzzeiten verbindlich im Kalender dokumentieren
- ★ Gemeinsame Kernarbeits- und Erreichbarkeitszeiten gemeinsam festlegen
- ★ Regeln schriftlich festhalten und für alle zugänglich machen
- ★ Bedarfe über Teamgespräche, Workshops oder Kurzbefragungen aufnehmen
- ★ Änderungen frühzeitig erklären und Rückfragen ermöglichen.

ZUSAMMENARBEIT IM TEAM GESTALTEN

TEAMSPEZIFISCHE REGELN ETABLIEREN

Unternehmensweite Leitplanken geben den allgemeinen Rahmen für hybrides Arbeiten vor. Für die konkrete Zusammenarbeit reichen sie jedoch nicht aus. Teams sollten zusätzlich eigene Vereinbarungen treffen: Welche Kanäle werden für welche Anliegen genutzt? Wann ist synchrone Abstimmung notwendig? Welche Informationen müssen dokumentiert werden? Und wann ist gemeinsame Präsenz sinnvoll?

Regelmäßige Reflexionsräume helfen dabei, unausgesprochene Erwartungen, Konflikte und ineffiziente Routinen frühzeitig sichtbar zu machen.

INFORMELLEN AUSTAUSCH FÖRDERN

Unternehmen sollten sich der Bedeutung des informellen Austauschs im hybriden Arbeitsalltag bewusstwerden und diesen gezielt ermöglichen. Dazu zählen regelmäßige niedrigschwellige Austauschformate, gemeinsame Teamroutinen und gezielt genutzte Präsenzzeiten. Diese dienen nicht nur der fachlichen Abstimmung, sondern auch der sozialen Vernetzung und Beziehungspflege.

WELCHER KANAL PASST WOFÜR?

Kurze Informationen und Statusupdates

→ E-Mail, Chat oder dokumentierte asynchrone Kommunikation

Abstimmungen und Feedback

→ Videocall, 1:1-Gespräch oder kurze Teamrunde

Komplexe, sensible oder konfliktbehaftete Themen

→ Persönliche Abstimmung oder Präsenz

MEETING-CHECK

- ☐ Ist das Ziel des Meetings vorab klar formuliert?
- ☐ Sind alle Teilnehmenden zwingend erforderlich?
- ☐ Passt das Format zum Anliegen: Chat, Videocall, 1:1 oder Präsenz?
- ☐ Gibt es eine Agenda, Moderation und einen festen Zeitrahmen?
- ☐ Werden remote teilnehmende Personen aktiv eingebunden?
- ☐ Werden Ergebnisse, Entscheidungen und Aufgaben dokumentiert?
- ☐ Gibt es Raum für Rückfragen, Erwartungen oder offene Konflikte?

FÜHRUNG UND PRÄSENZ BEWUSST GESTALTEN

FÜHRUNG AUF VERTRAUEN UND ERGEBNISORIENTIERUNG AUSRICHTEN

Hybride Führung funktioniert nicht über Anwesenheitskontrolle oder Online-Status. Entscheidend sind klare Ziele, nachvollziehbare Erwartungen, regelmäßiges Feedback und die gemeinsame Orientierung an Ergebnissen.

Führungskräfte sollten Mitarbeitende aktiv ansprechen, Beziehungspflege bewusst gestalten und bei Abweichungen von Ergebnissen oder Zeitaufwänden gemeinsam nach Ursachen und Lösungen suchen.

Remote arbeitende Mitarbeitende müssen bei Aufgabenvergabe, Sichtbarkeit, Entwicklungsmöglichkeiten und informellen Informationsflüssen gleichwertig berücksichtigt werden.

„Der erste Schritt gegen kognitive Verzerrung ist immer die Erkenntnis, dass es diese gibt.“ (Zitat aus Experteninterview)

FÜHRUNGSKRÄFTE METHODISCH UND STRUKTURELL UNTERSTÜTZEN

Hybride Führung erfordert Kompetenzen in Feedback, Konfliktlösung, Zielkommunikation, digitaler Zusammenarbeit und Selbstreflexion. Gerade das mittlere Management benötigt ausreichend Zeit und organisatorische Unterstützung, um zusätzliche Abstimmungs- und Koordinationsaufgaben bewältigen zu können.

BÜROPRÄSENZ STRATEGISCH UND WERTSTIFTEND EINSETZEN

Physische Anwesenheit sollte nicht pauschal erzwungen, sondern als bewusstes Gestaltungselement genutzt werden. Sie bietet großen Mehrwert bei Onboarding-Prozessen, der Kulturentwicklung, kreativer Zusammenarbeit und beim informellen Austausch.

IMPULSE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- ☞ Führen Sie über klare Ziele und Ergebnisse, nicht über Anwesenheit.
- ☞ Sprechen Sie Mitarbeitende aktiv an, auch wenn diese weniger sichtbar sind.
- ☞ Achten Sie darauf, Aufgaben, Informationen und Entwicklungschancen fair zu verteilen.
- ☞ Nutzen Sie Präsenz gezielt für Beziehungspflege, Onboarding, Konflikte und komplexe Abstimmungen.
- ☞ Geben Sie regelmäßig Feedback und klären Sie Erwartungen frühzeitig.

RAHMENBEDINGUNGEN LANGFRISTIG SICHERN

RAUMKONZEPTE UND IT-INFRASTRUKTUR BEDARFSORIENTIERT ANPASSEN

Hybride Arbeit verändert die Funktion des Büros. Büroflächen sollten nicht nur reduziert, sondern bedarfsorientiert gestaltet werden. Sie müssen konzentriertes Arbeiten, Austausch, Kollaboration, Workshops und informelle Begegnungen ermöglichen.

Ansätze wie Activity-Based Working können Orientierung geben, sofern Beschäftigte in die Planung und Weiterentwicklung der Raumkonzepte einbezogen werden.

Auch digitale Tools müssen stabil, verständlich und sinnvoll einsetzbar sein. Neben Technik braucht es Schulungen, Ansprechpersonen und niedrigschwellige Unterstützung im Arbeitsalltag.

FAIRNESS BEIBEHALTEN UND GRENZEN ZIEHEN

Nicht alle Tätigkeiten ermöglichen mobiles Arbeiten in gleichem Umfang. Unterschiede sollten deshalb transparent erklärt und durch alternative Flexibilitätsangebote ergänzt werden.

Zugleich braucht hybride Arbeit klare Grenzen: Erreichbarkeit, Arbeitszeiten, Pausen und Arbeitszeiterfassung müssen so gestaltet werden, dass Flexibilität nicht zu Überlastung führt.

HYBRIDES ARBEITEN ALS KONTINUIERLICHEN LERNPROZESS STEUERN

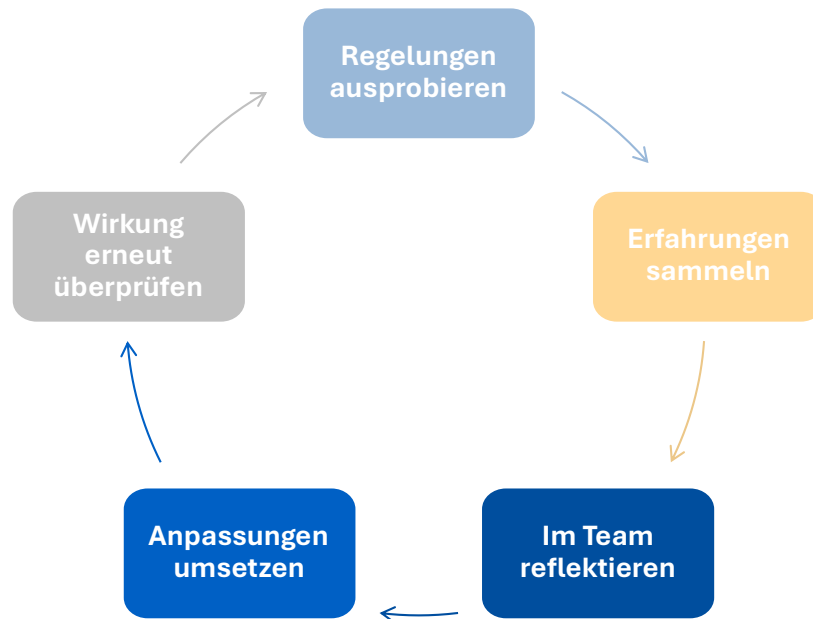
Hybride Arbeit ist keine einmalige Regelung, sondern ein Arbeitsmodell, das regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden muss. Anforderungen verändern sich, Teams entwickeln neue Routinen und auch technische oder räumliche Rahmenbedingungen müssen angepasst werden.

Geeignet sind regelmäßige Teamreflexionen, kurze Befragungen, Feedbackgespräche und Formate zur frühzeitigen Erkennung von Belastungen, Konflikten oder Akzeptanzproblemen

MINI-CHECKLISTE FÜR RAHMENBEDINGUNGEN

- ☐ Räume für Konzentration, Austausch und Zusammenarbeit vorhanden
- ☐ Technische Ausstattung verlässlich und leicht nutzbar
- ☐ Beschäftigte im Umgang mit Tools geschult
- ☐ Ansprechpersonen bei technischen Fragen benannt
- ☐ Unterschiede bei mobilen Arbeitsmöglichkeiten transparent erklärt
- ☐ Regeln zur Erreichbarkeit und Arbeitszeit klar kommuniziert

WEITERENTWICKLUNG



SOFORTMAßNAHMEN

- ★ Arbeitsorte, Erreichbarkeiten und Kernzeiten verbindlich regeln.
- ★ Beschäftigte frühzeitig einbinden und Bedarfe systematisch aufnehmen.
- ★ Teamspezifische Kommunikations- und Präsenzregeln vereinbaren
- ★ Informellen Austausch bewusst ermöglichen.
- ★ Führung über Ziele, Vertrauen und Ergebnisse gestalten.
- ★ Führungskräfte für hybride Führung qualifizieren und entlasten.
- ★ Präsenz dort einsetzen, wo sie Zusammenarbeit und Bindung stärkt.
- ★ Räume, Technik, Fairness und Belastungsgrenzen aktiv gestalten.
- ★ Hybride Arbeit regelmäßig reflektieren und weiterentwickeln.

Hybride Arbeit wird dann nachhaltig, wenn sie nicht als Ausnahme oder bloße Präsenzfrage verstanden wird. Sie braucht klare Orientierung, bewusste Zusammenarbeit und eine Führung, die Vertrauen, Sichtbarkeit und Zugehörigkeit aktiv gestaltet.

Hinweis: Erarbeitet im Rahmen des Projekts HyWoNa – Hybride Arbeitswelten in KMU navigieren. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) im Rahmen der IGF.