

Datum: 18.01.2023

Autoren: Von Tobias Sattler, Klara bosshard, PwC Schweiz

Führung im Zeitalter hybrider Arbeitsmodelle



Mi 18.01.2023 - 08:00 Uhr

Von Tobias Sattler und Klara Bosshard, PwC Schweiz

Die postpandemische Ära birgt viele Herausforderungen für Arbeitgebende. Es gilt, den Balanceakt zwischen Homeoffice und Büroarbeit zu meistern und eine nachhaltige Arbeitskultur zu etablieren. Doch wie können Führungskräfte dies bewältigen und welchen Ansprüchen der Mitarbeitenden müssen sie gerecht werden?

Tobias Sattler, Managing Director, People & Organisation Consulting, PwC Schweiz. (Source: zVg)

Tobias Sattler, Managing Director, People & Organisation Consulting, PwC Schweiz. (Source: zVg)

Klara Bosshard, Senior Consultant, People & Organisation Consulting, PwC Schweiz. (Source: zVg)

Klara Bosshard, Senior Consultant, People & Organisation Consulting, PwC Schweiz. (Source: zVg)

Das Thema «New Normal» kommt an verschiedensten Schnittstellen im Mitarbeitenden-Zyklus auf: sei es im Rekrutierungsprozess, in der Mitarbeiterbindung und Karriereentwicklung oder sogar als Kündigungsgrund. Durch Covid-19 wurde das hybride Arbeiten Realität und viele Mitarbeitende schätzen diese neu gewonnene Flexibilität. Laut einer Studie von PwC aus dem Jahr 2022 erwartet ein Grossteil, dass ihr Arbeitgeber bereits ab diesem Jahr flexible Arbeitsoptionen offeriert, wobei 62 Prozent ein hybrides Modell präferieren würden. Dies zeigt: Der Druck auf nachhaltige Lösungen in Unternehmen wächst und Führungskräfte werden zunehmend zur Verantwortung gezogen.

Hybride Arbeitskultur als Chance sehen

Dies stellt Unternehmen vor Schwierigkeiten. Zu den aktuell meistgenannten Herausforderungen zählen der gefühlte Kontrollverlust im Bereich der messbaren Produktivität und die Etablierung einer Arbeitskultur. Wenn jedoch die richtigen Grundstrukturen im Unternehmen entwickelt sind, bietet hybrides Arbeiten durchaus Chancen für höhere Produktivität und eine offenere Unternehmenskultur. Um dies nachhaltig umzusetzen, müssen Führungsstrukturen allerdings adaptiert und an die sich ständig verändernden Bedürfnisse der Mitarbeitenden ange-

passt werden.

Vertrauen ist zentraler Erfolgsfaktor

Diverse Erfahrungsberichte von Unternehmen mit bereits etabliertem hybriden Arbeitsmodell fundieren auf einem stark ausgeprägten Grundvertrauen zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden. Dies basiert auf dem Grundsatz, dass Mitarbeitende produktiver, zufriedener und leistungsfähiger sind, wenn sie autonom, hybrid und flexibel arbeiten dürfen. Welche Erfolgsfaktoren haben sich bei diesen Unternehmen gezeigt?

An erster Stelle steht Vertrauen. Dies erfordert empathische Führungspersonen, die zuhören und auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen. Um ein passendes hybrides Arbeitsmodell zu entwickeln, ist es daher wichtig, die Präferenzen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Daneben sollte das Management durch eine aktive Führung eine Richtung vorgeben, die für alle Angestellten pas-

send und fair ist. Obwohl sich für einige Berufsgruppen das hybride Arbeiten bewährt hat, müssen andere ihre Arbeit weiterhin vor Ort erledigen. Um dies zu regeln, stehen verschiedene Optionen zur Auswahl: Unternehmen könnten beispielsweise für alle Angestellten standardisierte Regulierungen einführen oder die Entscheidungsfreiheit an Teamleitende und/oder Teams delegieren.

Wichtig ist es, grundlegende Prinzipien aufzustellen, die den Teams helfen, eine passende hybride Arbeitsweise zu etablieren. Der aktuelle postpandemische Zeitgeist entspricht einem flexiblen Arbeitsmodell mit Wahlmöglichkeiten für Teams und Individuen. Unternehmen müssen diese schaffen, um agil und wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch wenn ein solches Modell wohl nie allen individuellen Präferenzen gerecht werden kann, wird es die Unternehmenskultur sowie die Produktivität nachhaltig fördern. Daher sollten Unternehmen ein Arbeitsmodell kreieren, das flexibel adaptierbar ist und neben dem Schlüsselement Vertrauen Empathie, aktive Führung und Wahlmöglichkeiten berücksichtigt.

[Link öffnen](#)

