



Wie Führungskräfte Resilienz und Bindung fördern

Hybrides Arbeiten

Hybride Arbeitsmodelle gestalten die Regeln der Zusammenarbeit neu. Teams arbeiten vermehrt dezentral, Abstimmungen erfolgen digital, und die physische Anwesenheit tritt in den Hintergrund. Diese Entwicklung bietet Chancen für Flexibilität und Effizienz, bringt jedoch auch Herausforderungen wie fehlende informelle Begegnungen, erschwerte Orientierung und eine höhere Anforderung an Selbstorganisation mit sich. In diesem Umfeld wird Resilienz zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Technologische Lösungen allein reichen allerdings nicht mehr aus, um diese zu gewährleisten. Gefragt sind vor allem auch Führungskonzepte, die psychologische Sicherheit, klare Strukturen und eine bewusste Förderung mentaler Gesundheit miteinander verbinden.

Der Gallup State of the Global Workplace Report zeigt: 54 % der Beschäftigten arbeiten inzwischen zumindest teilweise remote. Diese Umstellung bringt nicht nur organisatorische und technologische Veränderungen, sondern auch kulturelle Auswirkungen mit sich. In Deutschland geben 41 % an, täglich hohem Stress ausgesetzt zu sein, 12 % berichten von regelmäßiger Einsamkeit und 78 % fühlen sich emotional kaum an ihren Arbeitgeber gebunden.

Vor diesem Hintergrund stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, Mitarbeiter auch in hybriden Arbeitsmodellen an das Unternehmen zu binden und das Vertrauen in die Führungsqualität zu stärken. Entscheidend ist dabei, sowohl die Leistungsfähigkeit als auch das Wohlbefinden im Blick zu haben und Strukturen zu schaffen, die trotz räumlicher Distanz ein Gefühl von Zugehörigkeit ermöglichen. Dies erfordert ein Umdenken in der Führungskultur: weg von reiner Aufgabenkontrolle hin

zu einer aktiven Gestaltung der erforderlichen Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit.

Technische Werkzeuge und digitale Plattformen sind nur ein Teil der Lösung. Ohne eine begleitende Kulturentwicklung bleiben die Vorteile hybrider Arbeit unvollständig. Mitarbeiter erleben in diesem Umfeld häufig Unklarheiten zu Rollen, Entscheidungswegen und Prioritäten. Resilienz erfordert Strukturen, die sowohl Effizienz als auch mentale Stabilität fördern. Dazu gehören realistische Zielvorgaben, eindeutige Zuständigkeiten, flexible Ressourcennutzung und präventive Maßnahmen gegen Überlastung. Erst wenn die psychische Gesundheit Teil der Unternehmensstrategie wird, kann eine belastbare Arbeitsumgebung entstehen.

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ALS BASIS

In leistungsfähigen Teams können Mitglieder offen sprechen, kritische Fragen stellen und Fehler zugeben, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Diese Sicherheit ist keine Selbstverständlichkeit und muss aktiv durch gute Führung geschaffen werden. Gallup-Daten

verdeutlichen den Handlungsbedarf: Nur 21 % der Befragten vertrauen ihrer direkten Führungskraft vollständig, obwohl rund 70 % des Mitarbeiterengagements direkt davon abhängen. Führungskräfte müssen daher weg vom reinen Kontrolldenken und hin zu einer Rolle als Kulturrahmengerber. Klare Kommunikation, empathischer Dialog und die Ermutigung zur Eigenverantwortung sind gerade in hybriden Strukturen wichtig.

Resiliente Teams entstehen nicht zufällig: Sie entwickeln sich dort, wo Arbeitsbelastung und verfügbare Ressourcen in einem gesunden Gleichgewicht stehen. Eine zentrale Aufgabe von Führung ist es, dieses Verhältnis regelmäßig zu überprüfen und aktiv zu gestalten. Laut dem Journal of Human Resource Management können schon vierteljährliche, kurze Einzelgespräche mit Teammitgliedern dabei helfen, Burnout signifikant zu reduzieren. So lassen sich konkrete Entlastungsmaßnahmen gemeinsam ableiten, priorisieren und umsetzen.

Die Bedeutung eines solchen Ausgleichs zeigen die Forschungsergebnisse von Pumble: 43 % der Befragten gaben an, aufgrund von Kommunikationsproblemen am Arbeitsplatz Burnout, Stress und Müdigkeit erlebt zu haben. Obwohl 81 % der Führungskräfte glauben, dass ihre Mitarbeiter eine einfache Möglichkeit haben, Feedback zu geben, stimmen dem nur 44 % der Mitarbeiter zu. Arbeitnehmer, die angeben, dass ihr Arbeitgeber sinnvolle Maßnahmen aufgrund ihres Feedbacks ergreift, vertrauen der Unternehmensführung mit 75 % höherer Wahrscheinlichkeit.

Damit zeigt sich, dass die regelmäßige Überprüfung und aktive Gestaltung der Belastungs- und Ressourcenbilanz ein essenzieller Baustein für den Aufbau vertrauensvoller, produktiver und resilienter Teams ist.

Anzeichen wie Überforderung, sozialer Rückzug oder innere Kündigung deuten oftmals auf strukturelle Defizite hin. Häufige Ursachen sind ständige Erreichbarkeit, unklare Prioritäten, schlecht strukturierte Besprechungen oder eine fehlende Work-Life-Balance. Zwar können punktuelle Maßnahmen wie Achtsamkeits-Apps oder Yoga-Kurse kurzfristig unterstützen, sie greifen allerdings zu kurz, wenn die grundlegenden Arbeitsbedingungen unverändert bleiben. Nachhaltige Wirkung entsteht erst durch realistische Zielsetzungen, klar definierte Zuständigkeiten, kontinuierliches Feedback und einen geschützten Rahmen für offene Gespräche über Belastungen.

Führungskräfte tragen dabei eine doppelte Verantwortung: Sie agieren als Vorbilder im Umgang mit Belastungen und gestalten gleichzeitig Strukturen, die das psychische Wohlbefinden des Teams fördern. Frühwarninstrumente wie kurze Stimmungsabfragen oder Teamklima-Checks können helfen, Anzeichen von Überlastung zu erkennen.

Entscheidend ist jedoch, dass auf dieses Feedback spürbare und nachvollziehbare Veränderungen folgen. Erst wenn Rückmeldungen konkrete Handlungen nach sich ziehen, entsteht Vertrauen und damit die Grundlage für eine langfristig gesunde und leistungsfähige Zusammenarbeit. Ebenso wichtig ist die sichtbare Kommunikation von Fortschritten: Wenn Führungskräfte dokumentieren, welche Anpassungen erfolgt sind und welche Wirkung sie zeigen, stärkt dies das Vertrauen und die Bereitschaft der Belegschaft, offen über Belastungen zu sprechen.

Um im dynamischen und hybriden Arbeitsumfeld langfristig leistungsfähig zu bleiben, sind gezielte Routinen und bewusste Reflexionsformate unerlässlich. Sie ermöglichen es Teams, Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, Belastungen auszugleichen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

ORIENTIERUNG DURCH KLARE KOMMUNIKATION UND STRUKTUR

In hybriden Arbeitsmodellen kommt es häufig zu strategischen Anpassungen, die bei Mitarbeitern Unsicherheit auslösen können. Eine transparente Kommunikation der Prioritäten ist daher entscheidend, um mental zu entlasten und Orientierung zu schaffen.

Führungskräfte sollten regelmäßige „Prioritäten-Updates“ anbieten, um Mitarbeiter über strategische Ziele und Veränderungen zu informieren. Dabei ist es wichtig, nicht nur das „Was“, sondern auch das „Wozu“ zu erläutern und Raum für Rückfragen zu schaffen.

Ein entscheidender Schritt ist die Verknüpfung der Unternehmensziele mit den individuellen Aufgaben der Arbeitnehmer, sodass alle den Beitrag ihrer Arbeit zum Gesamterfolg erkennen. Dies kann zu einer Steigerung der Motivation und des Engagements führen.

Wer entscheidet eigentlich? Unklare Zuständigkeiten gehören zu den größten Belastungsfaktoren in verteilten Teams. Laut WorldatWork wissen nur 45 % der unter 35-Jährigen genau, welche Aufgaben zu ihrem Verantwortungsbereich gehören. Seit 2020 ist dieser Wert bei hybriden und Remote-Beschäftigten um 13 % gesunken. Das Ergebnis sind ineffiziente Abläufe, doppelte Arbeit, Frustration und Demotivation.

Führung kann mit kurzen Klärungseinheiten in Meetings Transparenz schaffen – z. B. mittels Antworten auf die Fragen „Wer entscheidet?“ und „Wer kommuniziert?“ Diese sog. Responsibility Nudges stärken Eigenverantwortung, mindern Konflikte und verbessern die Zusammenarbeit über Distanz.

In hybriden Arbeitsmodellen nehmen digitale Meetings oftmals einen großen Teil des Arbeitstags ein, jedoch oft ohne die notwendige Struktur. Laut dem State of Meetings Report 2023 von FlowTrace arbeiten lediglich 37 % der Besprechungen mit einer vorab festgelegten Agenda. Fehlt dieser Rahmen, verlaufen Diskussionen schnell Ad-Hoc und ohne richtige Struktur. Entscheidungen bleiben oftmals aus und wertvolle Arbeitszeit geht verloren.

Eine durchdachte Meeting-Struktur umfasst drei Elemente:

- Eine klare Agenda mit realistischen Zeitfenstern: Diese sollte im Vorfeld an alle Anwesenden verteilt werden, um eine gezielte Vorbereitung zu ermöglichen und auch leiseren Stimmen Raum zu geben.
- Strikte Moderation: Um den Fokus zu behalten, allen Beteiligten Redezeit einzuräumen und Prioritäten klar abzuhandeln.
- Klare Folgeschritte: Diese sollten am Ende jedes Meetings vereinbart und dokumentiert werden, um Verantwortlichkeiten festzuhalten und die Nacharbeit zu erleichtern.

Strukturierte Besprechungen senken den kognitiven Druck, da sich die Teilnehmer mental auf Themen einstellen können. Sie reduzieren Frustration über endlose Debatten und verhindern, dass Aufgaben nicht klar delegiert werden oder in Vergessenheit geraten. So wird nicht nur Effizienz gesteigert, sondern auch die Belastungswahrnehmung im Arbeitsalltag verringert.

KRAFT TANKEN IM MITEINANDER

In hybriden Arbeitsumgebungen fehlt häufig die informelle „Synchronisation“, die im Büro etwa an der Kaffeemaschine oder beim kurzen Gespräch auf dem Flur ganz selbstverständlich entsteht. Um diesen Verlust auszugleichen, können wöchentliche digitale Meetings und Status-Updates dienen. Sie sorgen dafür, dass alle Teammitglieder kontinuierlich über aktuelle Entwicklungen, anstehende Entscheidungen und strategische Anpassungen informiert sind und ein gemeinsames Verständnis für die Ausrichtung des Unternehmens teilen.

Darüber hinaus schaffen regelmäßige Retrospektiven einen klaren Rahmen, um Arbeitsweisen und Teamprozesse gezielt weiterzuentwickeln. Die Befragungsergebnisse von MoldStud verdeutlichen die messbaren Vorteile solcher Formate:

- Produktivitätssteigerung von 20 bis 30 %, bedingt durch frühzeitige Problemerkennung und effizientere Abstimmung der Aufgaben;
- um 15 % höhere Mitarbeiterbindung, gefördert durch offene Kommunikation und geteilte Verantwortung;
- Anstieg von Teamzufriedenheit und Produktivität um 30 %, unabhängig vom subjektiv wahrgenommenen Erfolg sowie
- Verkürzung der Reaktionszeit bei Vorfällen oder Änderungen um 30 %.

Ob im Homeoffice oder vor Ort: diese Reflexionsrunden bieten allen Beteiligten die Möglichkeit, offen Rückmeldung zu geben. Was hat gut funktioniert, was weniger? Wo lassen sich Prozesse verbessern? Welche Erwartungen und Bedürfnisse bestehen? Dieser kontinuierliche, strukturierte Rückblick stellt sicher, dass das Team aus seinen Erfahrungen lernt, sich stetig optimiert und dadurch langfristig seine Leistungsfähigkeit steigert. Regelmäßige Formate wie individuelle Coachings oder Peer-to-Peer-Sessions schaffen zudem geschützte Räume, in denen Teams offen reflektieren, Erfahrungen teilen und voneinander lernen können. Gezielte Coaching-Angebote helfen den Mitarbeitenden, Stress wirksamer zu bewältigen, Konflikte konstruktiv zu lösen und ihre Kommunikationsfähigkeiten gezielt zu entwickeln. Die Coaching-Marktanalyse 2023 von Rauens zeigt, dass besonders kleine und mittlere Unternehmen verstärkt auf professionelle Coachings setzen – mit dem Ziel, die Widerstandsfähigkeit ihrer Teams zu erhöhen, Führungskompetenzen auszubauen und die Gesamtleistung zu verbessern. Die International Coaching Federation liefert dazu deutliche Zahlen: Unternehmen mit einer ausgeprägten Coaching-Kultur erreichen ein um 61 % höheres Engagement und eine stärkere Bindung der Mitarbeiter als Organisationen ohne vergleichbare Angebote mit 53 %.

Peer-to-Peer-Sessions ergänzen diesen Ansatz, indem sie den internen Wissensaustausch intensivieren und das Gefühl der Zusammengehörigkeit festigen. Wenn Kollegen ihr Knowhow weitergeben, voneinander lernen und einander unterstützen, entsteht ein tragfähiges Netzwerk, das selbst in unsicheren Phasen Stabilität verleiht. Die Regelmäßigkeit dieser Formate erhöht die Reaktionsfähigkeit von Teams und sorgt dafür, dass sie auch in dynamischen Zeiten handlungsfähig bleiben.

Hybride Arbeitsmodelle bieten Flexibilität, führen jedoch oft dazu, dass die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem verschwimmen. Permanente Erreichbarkeit kann sich schnell zu einer Dauerbelastung entwickeln. Deshalb gehört es zu den Kernaufgaben von Führungskräften, nicht nur flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen, sondern auch bewusst Zeiten der Erholung zu schützen. Das bedeutet, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der das Abschalten nicht nur geduldet, sondern ausdrücklich erwünscht ist. Führungskräfte sollten dies selbst vorleben, etwa indem sie klare persönliche Grenzen ziehen, auf übermäßige Erwartungen außerhalb der regulären Arbeitszeiten verzichten und den Stellenwert von Pausen und Erholungsphasen betonen.

Resilienz entsteht jedoch nicht allein durch individuelle Ruhezeiten. Besonders in hybriden Teams, in denen der spontane persönliche Austausch wegfällt, ist der zwischenmenschliche Kontakt jenseits von Projekt- und Kundenthemen entscheidend. Die Studie von Nuffield Health zeigt: Beschäftigte mit mehr als 60 % Homeoffice-Anteil berichten deutlich häufiger von sozialer Isolation. Initiativen wie virtuelle Kaffeepausen oder informelle Chatkanäle können dabei unterstützen, auch im Remote-Modus verbindende Momente zu schaffen und damit die Widerstandskraft des gesamten Teams zu stärken.

FÜHRUNG NEU DENKEN: STABILITÄT IM DIGITALEN MITEINANDER

Die hybride Arbeitswelt ist gekommen, um zu bleiben – und mit ihr die Notwendigkeit, Führung neu zu denken. Technische Lösungen und flexible Arbeitsmodelle schaffen die Grundlage, doch erst durch klare Strukturen, psychologische Sicherheit und die bewusste Förderung mentaler Gesundheit entsteht ein Umfeld, in dem Menschen ihr Potenzial ausschöpfen können.

Führungskräfte, die Belastungen systematisch ausgleichen, offen kommunizieren und Orientierung geben, legen den Grundstein für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung. Alltagspraktiken wie Rollenklärung, strukturierte Meetings, regelmäßige Reflexionen, Coaching-Angebote sowie der Schutz von Erholungspausen wirken dabei wie ein stabiles Gerüst, das Teams auch in Zeiten hoher Dynamik trägt.

Resilienz ist dabei kein statischer Zustand, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Wer diesen aktiv gestaltet, investiert nicht nur in die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, sondern auch in die Zukunftsfähigkeit des gesamten Unternehmens. In einer Arbeitswelt, die sich permanent verändert, wird Resilienz so vom „Nice-to-have“ zum strategischen Wettbewerbsvorteil. ■



Jean Bays gestaltet als Head of People bei Neat (neat.no) zukunfts-fähige Arbeitsumfelder und Programme zur Mitarbeiterbindung. Sie bringt langjährige Erfahrung in HR-Strategie, Change Management und Leadership Development mit.

Arbeit und Arbeitsrecht

Entdecken Sie unseren Kosmos

Fachzeitschrift mit umfangreichem Archiv

AuA-Podcast | Trainings & Workshops | Kongress Arbeitsrecht



www.arbeit-und-arbeitsrecht.de