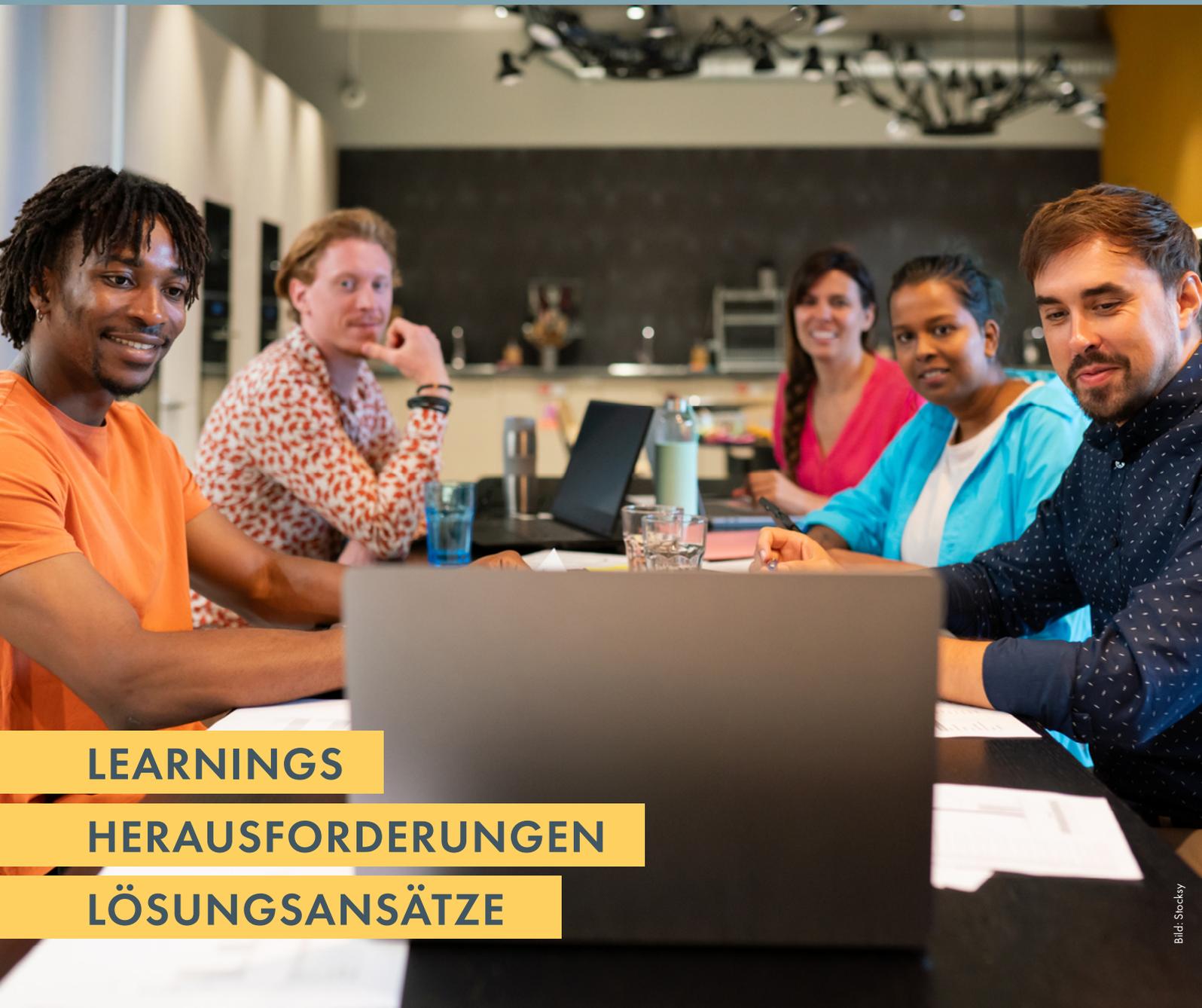


# Frei, flexibel, frustriert: Hybrides und remotes Arbeiten in der Medienbranche

EIN REPORT DES BETTER LEADERS LAB



**LEARNINGS**

**HERAUSFORDERUNGEN**

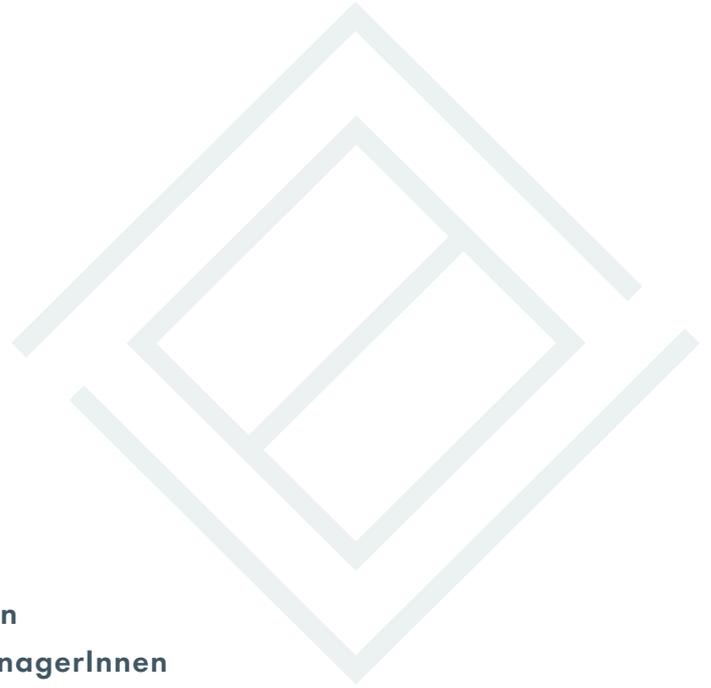
**LÖSUNGSANSÄTZE**



Better Leaders Lab



# INHALT



## 04 1. LEARNINGS

- 05 Intro
- 05 Zusammenfassung
- 07 Zehn Handlungsempfehlungen
- 08 Schlechte Zeiten für MikromanagerInnen

## 10 2. HERAUSFORDERUNGEN

- 11 Spezifische Leadership-Kompetenzen bei hybriden Teams
- 12 Bindung von Mitarbeitenden stärken
- 14 Zufriedenheit fördern & halten
- 16 Strategien gegen Konflikte & Missverständnisse
- 16 „Bei uns kommen viele Risiken dazu“
- 18 Zwischen Leistung & Flexibilität

## 20 3. LÖSUNGSANSÄTZE

- 21 Hybride und remote Teams managen
- 22 Effektive Kommunikationsstrategien schaffen
- 23 Anpassungsfähige Unternehmenskultur entwickeln
- 24 In tragfähige Beziehungen investieren
- 25 „Es ist so viel besser als alles, was wir davor hatten“



# MEHR ÜBER DAS *BETTER LEADERS LAB*

## Better Leaders Lab

Das *Better Leaders Lab* ist ein Do-and-Think Tank und eine Boutique-Beratungsagentur, die sich auf gute Führung und intelligentes Management spezialisiert hat. Das Lab wurde 2023 von Anita Zielina gegründet und bietet maßgeschneiderte Führungskräfteentwicklung, Managementtraining, Unternehmensberatung und strategische Unterstützung für Führungsteams an.

Die *Better Leaders Academy* – als Teil des Lab – bietet Executive-Education-Kurse an, die Führungskräfte befähigen, bessere strategische Entscheidungen zu treffen und ihre Unternehmen nachhaltig zu verändern. Die Kurse sind als kleine Gruppen-Lernerfahrungen konzipiert, die Führungskräfte aus der digitalen und Medienwelt zusammenbringen. Im Frühjahr 2024 fanden die ersten Kurse zu „Moderne Führung hybrider Teams und Organisationen“ und „Entwicklung einer intelligenten KI-Geschäftsstrategie für Medienunternehmen“ statt.

## IHRE ANSPRECHPARTNERINNEN



**Anita Zielina** ist eine erfahrene Medienmanagerin, strategische Beraterin und Vorstandsmitglied mit den Schwerpunkten digitale Transformation, moderne Führung und Management sowie Produkt- und Geschäftsstrategie. Sie ist Gründerin und Geschäftsführerin des *Better Leaders Lab*. Anita ist Executive in Residence an der Craig Newmark Graduate School of Journalism an der *CUNY* in New York City.

Bevor sie das *Better Leaders Lab* gründete, leitete sie die Abteilung für Führungskräfteweiterbildung an der *CUNY* und hatte Führungs- und C-Level-Positionen in den Bereichen Change Management, Produkt und Innovation in unterschiedlichen Medienorganisationen wie der *NZZ Media Group*, *Stern* und *DER STANDARD* inne. Anita ist Absolventin des Knight Journalism Fellowship an der Stanford University und des Reuters Visiting Fellowships an der Oxford University.

Sie erreichen Anita unter:

[anita@betterleaderslab.com](mailto:anita@betterleaderslab.com)



**Pauline Tillmann** ist Gründerin und Chefredakteurin des digitalen Magazins *DEINE KORRESPONDENTIN*, bei dem zehn Korrespondentinnen über inspirierende Frauen weltweit berichten. Von 2011 bis 2015 hat sie als freie Auslandskorrespondentin in St. Petersburg gearbeitet und die *ARD* mit Radio-Beiträgen beliefert. Zuvor hat sie beim *Bayerischen Rundfunk* volontiert. Pauline ist regelmäßig als Coachin, Beraterin, Moderatorin und Speakerin im Einsatz.

2022 erschienen ihre Bücher „Lust auf Lokal – das Handbuch für Community-Journalismus“ und „Frauen, die die Welt verändern“. In den vergangenen Jahren war sie immer wieder als Projektmanagerin tätig, unter anderem für die *DW Akademie*, *CORRECTIV*, das *Bonn Institute* und das *DW Lab*. Seit 2023 ist sie als Programm-Managerin für das *Better Leaders Lab* tätig.

Sie erreichen Pauline unter:

[pauline@betterleaderslab.com](mailto:pauline@betterleaderslab.com)



Bild: LinkedIn, Sales Solutions / Unsplash



# 1. LEARNINGS



# INTRO

Arbeiten von überall. Davon träumen viele Menschen in der Medienbranche – und doch bringt genau das konkrete Herausforderungen und Fallstricke mit sich, auf die wir mit diesem Report aufmerksam machen. Wir können durch hybrides Arbeiten neue Mitarbeitende gewinnen, zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen und die mentale Gesundheit verbessern. Gleichzeitig gibt es aber auch das Phänomen der Vereinsa-

mung und die Abschottung von Teilen der Belegschaft. Wir vom *Better Leaders Lab* sind davon überzeugt, dass hybrides und remotes Arbeiten ein Schlüsselfaktor für Anpassungsfähigkeit und Innovation sein kann. Deshalb präsentieren wir mit diesem Report eine Sammlung von Einblicken und Perspektiven, die Sie als Führungskraft mit einigen hilfreichen Werkzeugen ausstattet.

## ZUSAMMENFASSUNG

Für diesen Report haben wir zwischen Dezember 2023 und Februar 2024 insgesamt fünf qualitative Interviews mit Medienorganisationen geführt, die wir als besonders progressiv einordnen. Die Gespräche wurden durch einen standardisierten Fragenkatalog ergänzt und ermöglichen einen seltenen Einblick in hybrides bzw. remotes Arbeiten, das uns mutmaßlich noch lange begleiten wird.

Laut *StepStone*, einer der führenden Online-Jobbörsen in Europa, versteht man unter hybridem Arbeiten:

*„Eine Form der Arbeit, die zeit- und ortsunabhängig ist. Wortwörtlich bedeutet hybrid auf Deutsch „gemischt“. Das beinhaltet nicht nur die Möglich-*

*keit, beispielsweise tageweise aus dem Homeoffice zu arbeiten, sondern seine Arbeitsleistung von überall dort zu erbringen, wo man möchte und sich für Abstimmungen und Meetings in virtuellen Räumen zu treffen.“*

Aktuelle Untersuchungen belegen, dass etwa die Hälfte der ArbeitnehmerInnen gerne 30 bis 60 Prozent ihrer Tätigkeiten remote erledigen möchten. Das heißt, hybrides Arbeiten, Homeoffice-Vereinbarungen und flexible Arbeitszeiten werden von vielen ArbeitnehmerInnen gewünscht und können entscheidend für die Arbeitgeberwahl sein.

Aspekt	Hybrides Arbeiten	Remotes Arbeiten
Ort der Arbeit	Wechsel zwischen Büro und Ort (z. B. Zuhause)	Ausschließlich außerhalb des Büros (Zuhause, Co-Working-Space)
Interaktion mit KollegInnen	Persönliche und virtuelle Interaktionen möglich	Hauptsächlich virtuelle Interaktion über digitale Kommunikationsmittel
Flexibilität und Struktur	Mischung aus Struktur und Flexibilität	Maximale Flexibilität bei Arbeitsumgebung und -zeiten
Unternehmenskultur	Fördert Bindung zur Unternehmenskultur durch regelmäßige persönliche Interaktionen	Erfordert besondere Anstrengungen für Unternehmenskultur und MitarbeiterInnenbindung



# ÜBERBLICK ÜBER UNSERE FÜNF GESPRÄCHSPARTNERINNEN

**Styli Charalambous** ist Geschäftsführer und einer der Mitbegründer von *Daily Maverick*. Er ist für die strategische Ausrichtung, das Wachstum und den operativen Betrieb der südafrikanischen Online-Publikation verantwortlich. Er ist aktiv an der Gestaltung der Geschäftsmodelle beteiligt, die darauf abzielen, investigativen Journalismus nachhaltig zu finanzieren.



**Markus Horeld** ist seit 2023 Managing Editor von *ZEIT ONLINE*. Das Online-Medium gehört zu den führenden in Deutschland und ist die digitale Ausgabe der deutschen Wochenzeitung *DIE ZEIT*. Besonders bekannt ist die Redaktion für ihre interaktiven Formate im Datenjournalismus sowie für ihre erfolgreichen Podcasts.



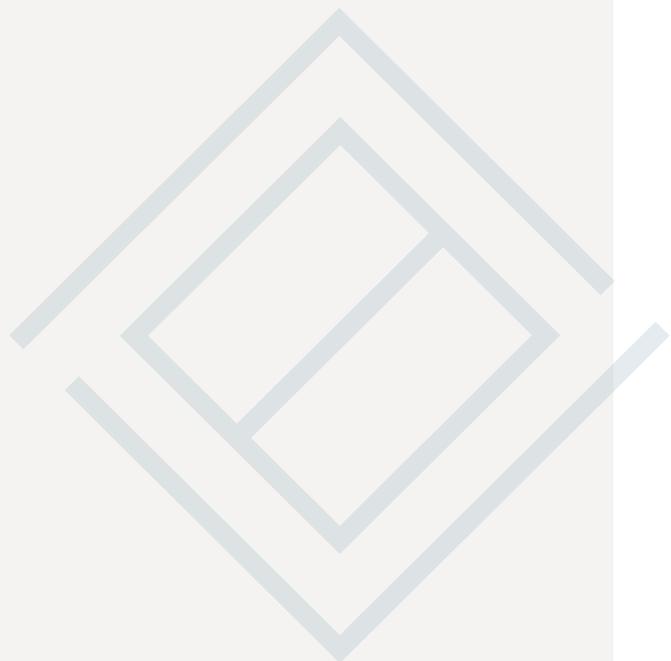
**Justus von Daniels** ist seit 2019 Chefredakteur von *CORRECTIV*. Das gemeinwohlorientierte Medienhaus setzt sich mit Journalismus, Medienbildung und Technologie für eine starke Demokratie ein. Als vielfach ausgezeichnetes Non-Profit-Medium beleuchtet es Missstände, checkt Fakten und vermittelt Argumente und Methoden für alle, die ihre Umwelt mitgestalten wollen.



**Jayo Miko Macasaquit** ist Leiter des Personalwesens bei der gemeinnützigen Nachrichtenredaktion *The 19th*. Vor vier Jahren ist *The 19th* mit dem Fokus auf Geschlecht, Politik und Politikgestaltung gestartet. Es hat es sich zum Ziel gesetzt, Frauen, People of Color und diejenigen, die in den US-amerikanischen Medien marginalisiert werden, zu repräsentieren.



**Elisabeth Frenken** ist seit 2019 in der Abteilung „Learning & Development“ bei der *Deutschen Welle (DW)* tätig. In dieser Funktion unterstützt sie unter anderem Führungskräfte im Management von hybriden Teams. Die Abteilung spielt eine zentrale Rolle in Hinblick auf die Weiterbildung und Karriereentwicklung von Mitarbeitenden.





# ZEHN HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Alle unsere Befragten glauben, dass sie in Zukunft etwa gleich viel hybrid bzw. remote arbeiten werden wie im Moment (Stand: März 2024). New Work ist demnach zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt geworden. Aus unseren Diskussionen haben wir folgende zehn Ratschläge abgeleitet.

## 1 Intensive Beschäftigung mit dem Thema

Die Pandemie hat die Implementierung des ortsunabhängigen Arbeitens beschleunigt. Ein Zurück auf den Zustand davor ist nicht möglich. Deshalb ist es wichtig, sich intensiv mit den besonderen Möglichkeiten auseinanderzusetzen.

## 2 Gute Technologie zahlt sich aus

Ortsunabhängiges Arbeiten erfordert signifikante Investitionen in die technologische Infrastruktur. Auch wenn viele Tools bereits etabliert sind, lohnt es sich darüber nachzudenken, in eine noch bessere Kameraausrüstung, Mikrofone etc. zu investieren. Der Unterschied ist für alle Beteiligten deutlich spürbar.

## 3 Besondere Fähigkeiten sind erforderlich

Die erfolgreiche Führung hybrider Teams erfordert spezifische Fähigkeiten, wie Empathiefähigkeit, Transparenz, Erreichbarkeit und die Teamgeist-Förderung. Insbesondere die Fähigkeit, zu kommunizieren, ist gefragt. Wer Nachholbedarf hat, sollte das durch Weiterbildung wettmachen.

## 4 Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

Es muss deutlich mehr kommuniziert werden als vor der Pandemie. Das heißt, Führungskräfte sollten Tools nutzen, die einen schnellen Austausch ermöglichen. Außerdem empfehlen unsere Befragten monatlich mindestens 15 Minuten Exklusivzeit pro Mitarbeitenden, um individuelle Bedürfnisse im Blick zu behalten.

## 5 Arbeitskultur und Managementpraktiken anpassen

Neue Managementansätze werden notwendig, um Teams zu führen, die physisch getrennt sind. Dies umfasst zum Beispiel ein stärkerer Fokus auf Vertrauen und Ergebnisse statt auf Präsenzzeit. Außerdem ist es zentral, dass jedes Teammitglied von überall Zugang zu allen notwendigen Dokumenten und Informationen hat.

## 6 Interaktion und Teamgeist stärken

Wenn sich KollegInnen selten sehen, ist es essentiell, andere Gelegenheiten für persönlichen Austausch zu schaffen. Führungskräfte brauchen deutlich mehr Fingerspitzengefühl, um aus der Distanz mitzubekommen, zwischen welchen Mitarbeitenden mögliche Konflikte schwelen.

## 7 Zeitmanagement verbessern

Jede Führungskraft merkt im hybriden Umfeld, dass gutes Zeitmanagement immer notwendiger wird. Unter anderem müssen klare Richtlinien etabliert werden, damit sich Mitarbeitende nicht überarbeitet fühlen und/oder sich Berufliches und Privates zu sehr vermischen. Vorgesetzte sollten eine gesunde Arbeitseinstellung vorleben.

## 8 Spannungsfeld Flexibilität versus Präsenz

Die Regelungen für das Arbeiten von Zuhause sind oftmals individuell. Das ermöglicht maximale Flexibilität. Gleichzeitig gibt es von Seiten des Unternehmens oft den Wunsch, regelmäßig alle Mitarbeitenden vor Ort zu versammeln. Führungskräfte müssen dieses Spannungsfeld immer wieder neu austarieren.



9

### Eigenverantwortung stärken

Gerade bei ortsunabhängigem Arbeiten wird deutlich wie wichtig Eigenverantwortung ist. Deshalb ist es ratsam, genau diese Eigenverantwortung zu stärken und Mitarbeitende noch mehr als bisher in den gesamten Prozess einzubinden und Fehlerkultur im Unternehmen konsequent zu fördern.

10

### Zuverlässigen technischen Support bereitstellen

Technische Schwierigkeiten können frustrierend und zeitraubend sein. Deshalb sollte man in einem hybriden Arbeitsumfeld in einen guten technischen Support investieren, um auftretende Bugs schnell zu beseitigen und Produktivität zu gewährleisten.

# SCHLECHTE ZEITEN FÜR MIKROMANAGERINNEN: AUF IN EINE NEUE ERA VERTRAUENSBASIERTER FÜHRUNG

## Eine Analyse von Anita Zielina

Infolge der COVID-19-Pandemie hat die Arbeitswelt einen gewaltigen Wandel durchlaufen, der in Nachrichtenredaktionen und darüber hinaus das Zeitalter der hybriden Arbeitsmodelle eingeläutet hat. Während einige diese Entwicklung als Vorboten unübertroffener Flexibilität und Produktivität begrüßen, betrachten andere sie mit Sorge – insbesondere MikromanagerInnen, die es gewohnt sind, ihre Teams fest im Griff zu haben.

Es ist jedoch an der Zeit anzuerkennen, dass die Vorteile der hybriden Arbeit die Unannehmlichkeiten, die sie für einige Führungskräfte im traditionellen Stil mit sich bringt, bei weitem überwiegen – und die Notwendigkeit für eine neuen Generation von Führungskräften repräsentieren, die Vertrauen über Kontrolle stellen.

Nachrichtenredaktionen sind komplizierte Orte: Traditionell an hierarchische Managementpraktiken gewöhnt, werden sie nun Stück für Stück von Millennials und der Generation Z transformiert, die Zusammenarbeit, Respekt, Feedback und Freiheit priorisieren.



Und dieser gewaltige Wandel geschieht nicht ohne Konflikte, wie zu erwarten war.

MikromanagerInnen leben davon, jeden Aspekt der Arbeit ihres Teams zu kontrollieren, von der Festlegung der Zeitpläne bis hin zur genauen Überprüfung von Kleinigkeiten. Für sie stellt der Übergang zur hybriden Arbeit einen gefühlten Verlust dieser Kontrolle dar, da die MitarbeiterInnen neue Autonomie und Flexibilität genießen. Die neue Arbeitsweise fordert Cheflinnen heraus, ihren Griff zu lockern und Vertrauen in ihre Teams zu setzen – eine Vorstellung, die oft Unbehagen und Widerstand hervorruft.

Sie neigen dazu, sich an die Vertrautheit der physischen Nähe zu klammern, indem sie sie fälschlicherweise mit Aufsicht und Produktivität gleichsetzen. Hybride Arbeit hat ihre Vor- und Nachteile, wie in diesem Bericht analysiert wird. Klar ist jedoch, dass Hybrid- und Remote-Arbeit uns erhalten bleiben werden – und dass der bloße Wille oder Zwang, MitarbeiterInnen zurück ins Büro zu bringen, keine Lösung sein wird.



Der jüngste Druck bei der Rückkehr zu traditionellen Büroumgebungen wird teilweise aus den falschen Gründen gespeist: Der oben erwähnte wahrgenommene Kontrollverlust („Wie weiß ich, dass mein Team wirklich arbeitet, wenn ich es nicht sehe?“); teure Büroräume, die irgendwie genutzt werden müssen; oder der Mangel an Kreativität und Ressourcen, um hybride und moderne Arbeits- und Führungspraktiken zu ergründen. Dieser Druck ignoriert jedoch die tiefgreifenden Vorteile der hybriden Arbeit, einschließlich erhöhter Zufriedenheit von Mitarbeitenden, Produktivität und Work-Life-Balance.

## FALSCHER GRÜNDE FÜR RÜCKKEHR INS BÜRO

Es ist an der Zeit zu erkennen und zu integrieren, dass effektive Führung mehr als Kontrolle ist – sie basiert auf einem Fundament des Vertrauens. Vertrauenszentrierte Führung ermächtigt Mitarbeitende, fördert Kreativität und kultiviert eine Kultur der Verantwortlichkeit. In der sich schnell entwickelnden Landschaft, in der Remote-Arbeit nicht länger eine Anomalie, sondern eine Notwendigkeit ist, müssen Führungskräfte sich anpassen oder das Risiko der Stagnation eingehen.

Die Akzeptanz der hybriden Arbeit und die Übernahme eines vertrauenszentrierten Führungsansatzes ist nicht nur ein vorübergehender Trend – es ist ein strategisches Gebot für Medienorganisationen, um die Komplexität des modernen Arbeitsplatzes zu navigieren und als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

## „ARBEITEN NACH DER CORONA-PANDEMIE“ (2023)

- ◆ Studie „[Arbeiten nach der Corona-Pandemie](#)“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) im Juli 2023 veröffentlicht
- ◆ Untersuchung des „New Normal“ in Unternehmen nach der Corona-Pandemie
- ◆ Ergebnis: Hybrides Arbeiten ist Standard in deutschen Unternehmen
- ◆ Mehr als 80 Prozent der Unternehmen haben Betriebsvereinbarungen für mobiles bzw. hybrides Arbeiten festgelegt
- ◆ Bedeutung des ortsflexiblen Arbeitens als entscheidendes Kriterium bei der Jobauswahl
- ◆ Empfehlung an Unternehmen, sich stärker mit ihrer Rolle als „sozialer Ort“ auseinanderzusetzen
- ◆ Außerdem sollten Fragen der Betriebsgemeinschaft und Identitätsstiftung geklärt sein, um eine langfristige Bindung und gemeinsame Innovationsfähigkeit sicherzustellen

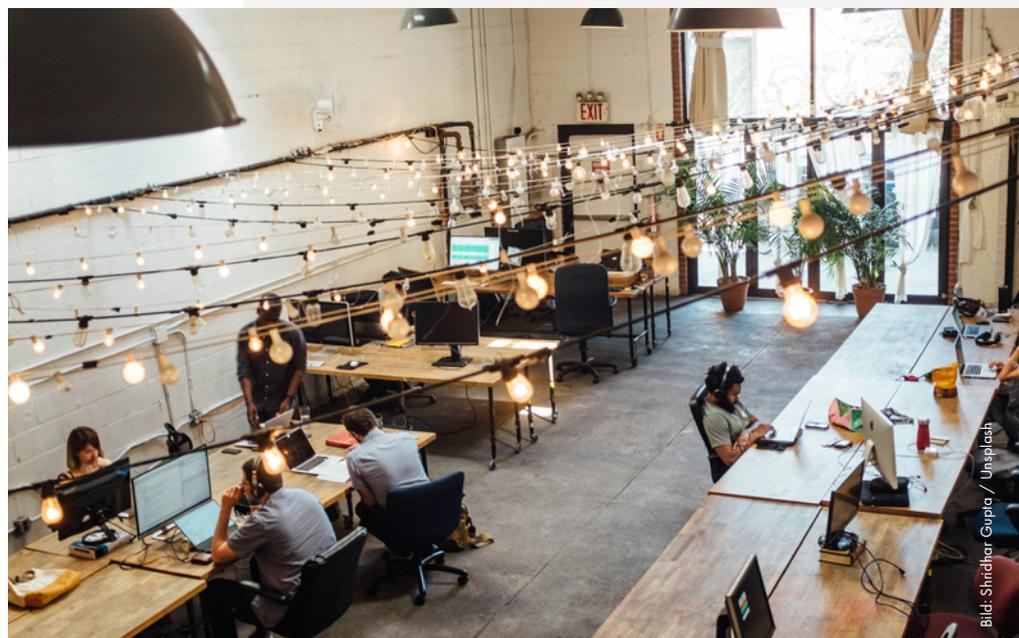
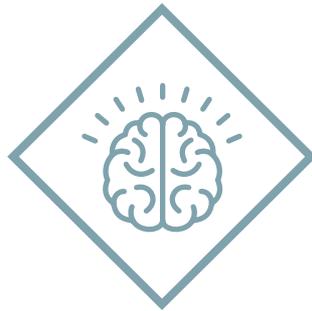




Bild: Im Dooley / Unsplash



## 2. HERAUSFOR- DERUNGEN



## SPEZIFISCHE LEADERSHIP-KOMPETENZEN BEI HYBRIDEN TEAMS

Bei der *Deutschen Welle (DW)* kümmert sich Elisabeth Frenken als Mitglied im Team „Learning & Development“ verstärkt um Führungskräfte und den Ausbau ihrer Fähigkeiten beim hybriden Arbeiten. Sie erzählt, dass es bei der *DW* eine Sollregel gebe, nach der die Mitarbeitenden bis zu 60 Prozent aus dem Homeoffice heraus tätig sein dürfen – wenn es die Tätigkeit zulässt. Bei manchen Aufgaben sei das nicht möglich, wie zum Beispiel bei RegisseurInnen oder kameraführende Personen.

Wichtig sei, dass man ins Büro komme, wenn andere auch da seien und gemeinsame Meetings stattfänden. Frenken erklärt, dass bei hybriden Teams Themen wie Transparenz und Kommunikation besondere Relevanz hätten. „Wir geben immer den Tipp, dass man transparent macht, wann man erreichbar ist und wann nicht, so dass niemand das Gefühl hat, zu stören, wenn man auf KollegInnen zugeht.“

## FINGERSPITZEN-GEFÜHL UND INTUITION GEFRAGT

Ihrer Einschätzung nach verlange das viel Fingerspitzengefühl und Intuition, um herauszufinden, ob ein Mitarbeitender im Homeoffice „verloren gegangen“ sei und ob es ihm gut gehe. Dabei sollten gerade Führungskräfte mit gutem Vorbild vorangehen und sich beispielsweise mit der Technik beschäftigen. „Dazu gehört auch, dass man die Erlaubnis erteilt, sich mal



Bild: Luke Clesser / Unsplash

rauszunehmen und Neues auszuprobieren, weil das nun mal nicht von heute auf morgen geht.“

Markus Horeld, Managing Editor von *ZEIT ONLINE*, ist der Meinung, dass man als Führungskraft mit hybridem Team einen deutlich strafferen Terminkalender bräuchte. Der Grund: „Weil man einfach viel mehr Termine hat mit Leuten, die man sonst nicht sehen würde.“ Nur im Büro zu sitzen und die Tür offen zu halten, reiche demnach nicht mehr aus. Man müsse diese Menschen viel mehr „abholen“, wenn man vermeiden wolle, dass sie „abtauchten“.

Außerdem müsse man deutlich mehr kommunizieren. Vor der Pandemie habe die Redaktion „nur“ den Kommunikationskanal *Slack* benutzt, inzwischen seien zahlreiche weitere Tools hinzugekommen. „Man muss schon krass kommunizieren auf unterschiedlichen Kanälen – bei proppevollen Terminkalendern“, so Horeld.

Das Zeitmanagement nennt *CORRECTIV*-Chefredakteur Justus von Daniels auch als eine zentrale Herausforderung. „Bei hybridem Arbeiten hat man das Gefühl, man kann viel mehr Termine machen als sonst – und dadurch ist die Taktung so eng, dass die Konzentration total leidet.“ Das würde bei Präsenzterminen nicht passieren. Gut wäre es auch, wenn Führungskräfte eine



Sensibilität entwickeln würden für Menschen und ihre spezifischen Bedürfnisse berücksichtigen.

## VERTRAUEN UND GEDULD SIND WICHTIGE SKILLS

Als weiteren zentralen Faktor nennt er Vertrauen. Bei *CORRECTIV* achte man zum Beispiel darauf, dass sich neue Teams erst einmal analog kennenlernen, bevor sie längerfristig remote zusammenarbeiten. Dabei lasse sich nicht abstreiten, dass bei digitaler Kommunikation Zwischentöne und zwischenmenschliche Interaktionen schneller untergingen. „Hybrides Arbeiten ist oft sehr distanziert“, konstatiert der Chefredakteur. Das heißt, es liege an den Führungskräften, diese Distanz bewusst zu reduzieren und Nähe herzustellen.

Für Styli Charalambous von *Daily Maverick* gehört Geduld zu den spezifischen Fähigkeiten von Führungskräften hybrider Teams. Außerdem müssten diese Fingerspitzengefühl mitbringen, um zu spüren, ob sich jemand zu sehr isoliere und den Kontakt mit dem Team meide. Um dem entgegenzuwirken, könnte man zum Beispiel eine analoge Innovationssitzung anberaumen, eine Weiterbildung oder einen Abend mit freien Getränken.

In jedem Fall sollte man aktiv werden und nicht die Augen davor verschließen. Denn so ein Problem erledige sich meistens nicht von allein. Teams zu inspirieren sei übrigens eine immer wichtiger werdende Funktion von Führungspersönlichkeiten bei *Daily Maverick*. „Wir ermutigen sie, Ziele zu setzen – und zwar nicht nur, um Leistung und Ergebnisse zu managen, sondern eben auch, um ihr Team immer wieder aufs Neue zu begeistern und zu Höchstleistungen zu motivieren“, so Charalambous.

## BINDUNG VON MITARBEITENDEN STÄRKEN

Wie man gute Mitarbeitende bindet, ist eine Frage, die viele Medienunternehmen beschäftigt. In Zeiten hybrider Arbeit stellt sich diese Frage sogar noch häufiger. Beim gemeinwohlorientierten Medienhaus *CORRECTIV* sind 80 Menschen beschäftigt. Das Besondere: Die meisten identifizieren sich zu 100 Prozent mit der Mission, Missstände ans Tageslicht zu bringen und damit die Demokratie zu stärken.

Es handele sich um eine Mission, die sehr einleuchtend und relativ einfach verständlich sei. Das helfe sowohl bei der externen, als auch bei der internen Kommunikation. Außerdem gebe es den Leitsatz, dass die Mitarbeitenden für ihre Arbeit geradestehen müssen.

Justus von Daniels unterstreicht: „Es passieren tatsächlich Dinge, wenn wir recherchiert haben oder es reagieren Menschen auf unsere Recherchen oder wir haben ein Produkt geschaffen, das ungewöhnlich ist.“

Am Anfang jeder Recherche stünden deshalb die Fragen: Was soll mit dem Endprodukt passieren? Welche Wirkung, welchen Impact wollen die Mitarbeitenden erreichen? Auf welche besondere Weise wird die Geschichte erzählt? „Wenn man seinen Mitarbeitenden das Zutrauen gibt, dass sie es selbst in der Hand haben, was bei der Recherche herauskommt, ist das extrem motivierend.“



## 40 PROZENT BÜRO, 60 PROZENT HOMEOFFICE

Elisabeth Frenken ergänzt in puncto Präsenzkultur bei der DW: „Wir sehen da auch einen Bindungsfaktor, wenn man sich tatsächlich auf den Weg ins Funkhaus macht, weil man andere KollegInnen sieht, und nicht nur Kacheln.“ Man komme mit der Materie viel stärker in Verbindung, wenn man sich im Haus befände. Darüber hinaus sei es wichtig, das Teamgefühl aufrechtzuerhalten.

Sie ist überzeugt: „Wenn man in einem tollen Team arbeitet, ist das ein großer Motivationsfaktor.“ Deshalb sei es wichtig, dass man sich eingebunden und wirksam fühle, das heißt konkret: sich mit anderen austauschen, sich besser kennenlernen und immer mehr die gegenseitigen Stärken zum Einsatz bringen.

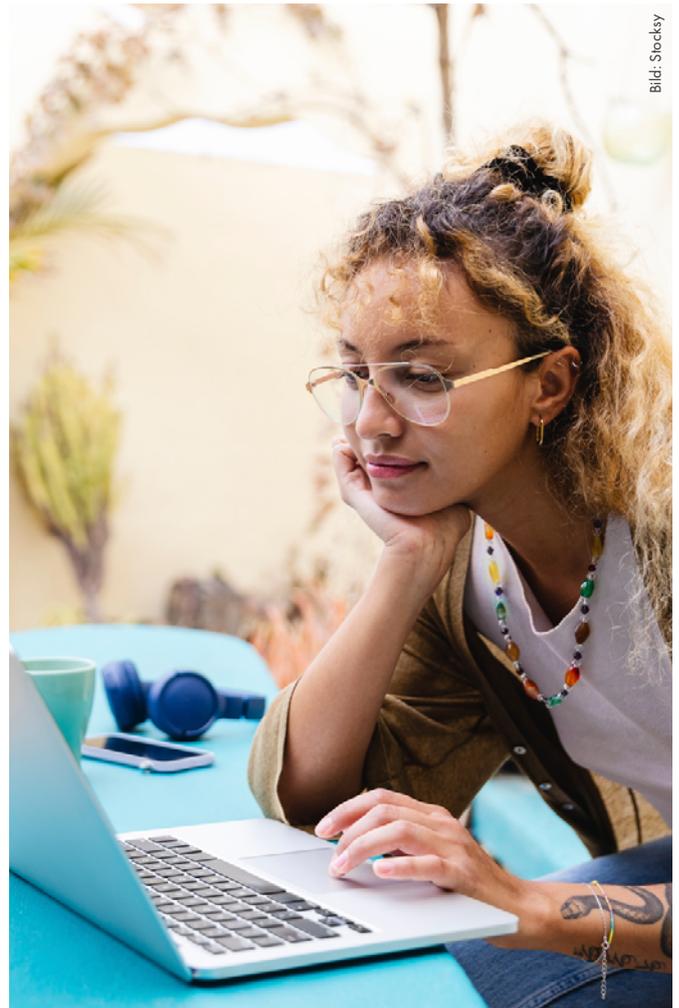


Bild: Stocksy

## HYBRIDES ARBEITEN FÜR MITARBEITENDE

Mögliche Vorteile	Mögliche Nachteile
Bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie; ausgeglichene Work-Life-Balance	Fehlende Abgrenzung, wenn sich Arbeit und Freizeit zu sehr vermengen; unausgeglichene Work-Life-Balance
Flexiblere Einteilung des Arbeitsortes und Arbeitsumfelds; ortsunabhängiges Arbeiten	Gefühl, ständig erreichbar sein zu müssen; Entwicklung einer Workaholic-Einstellung
Erhöhte Produktivität, wenn konzentriertes Arbeiten ohne Unterbrechungen besser möglich ist	Ablenkungen durch Kinder, Hausarbeit, Telefonate, etc.
Arbeiten an persönliche Produktivitätskurve anpassbar	„Zoom-Fatigue“: zu viel Zeit vor dem Computer durch viele Online-Meetings und Videokonferenzen
Zeitersparnis durch eingesparte Anfahrtswege und Pendelzeiten sowie Vermeidung von Stoßzeiten	Erschwertes Onboarding und Integration neuer MitarbeiterInnen im Unternehmen



# ZUFRIEDENHEIT FÖRDERN & ERHALTEN

Zufriedene MitarbeiterInnen können ein zentraler Schlüssel für eine funktionierende Hybrid- und Remote-Kultur sein. Schließlich hängen von ihnen der Erfolg und die Innovationskraft ab. Deshalb ist es wichtig, sich grundlegende Gedanken dazu zu machen, wie man es schafft, engagierte Mitarbeitende zu finden, zu halten und ihnen dabei zu helfen, sich weiterzuentwickeln.

Die Organisationskultur trägt wesentlich dazu bei, Flexibilität, Eigenverantwortung und die Work-Life-Balance jedes Einzelnen zu unterstützen. Dabei spielt neben einer klaren Kommunikation das Gemeinschaftsgefühl – trotz räumlicher Trennung – eine tragende Rolle. Bei *ZEIT ONLINE* wurden beispielsweise während der Corona-Pandemie etwa zehn Mitarbeitende

eingestellt, die weder in Berlin noch in Hamburg leben. Sie kommen aus Heidelberg, München oder Köln. Diese Personen arbeiten komplett im Homeoffice und kommen einmal pro Monat in die Redaktion.

Wenn man Markus Horeld fragt, warum die Redaktion sich dazu entschieden hat, antwortet er: „Weil wir sie unbedingt haben wollten und sie nicht bereit waren, nach Berlin zu ziehen.“ Damals sei man noch davon ausgegangen, dass die Leute nie wieder im Büro arbeiten würden. Doch das habe sich nach der Pandemie geändert. Die neuen MitarbeiterInnen bekamen eine Sondergenehmigung, die jedes Mal auf maximal zwei Jahre befristet ist.

## „CHANGING NEWSROOMS: MEDIA LEADERS STRUGGLE TO EMBRACE DIVERSITY IN FULL AND REMAIN CAUTIOUS ON AI DISRUPTION“ (2023)

- ◆ Studie „[Changing Newsrooms](#)“ des Reuters Institutes for the Study of Journalism wurde 2020 erstmals veröffentlicht
- ◆ Die Studie analysiert die Anpassung von Nachrichtenorganisationen an externe Veränderungen und interne Dynamiken
- ◆ 2023 lag der Schwerpunkt auf hybrider Arbeit
- ◆ Hybride Arbeit wird als Chance für eine vielfältigere Belegschaft gesehen
- ◆ 65 Prozent der Befragten haben flexible und hybride Arbeitsmodelle in ihren Organisationen eingeführt
- ◆ 38 Prozent äußerten Besorgnis über Entfremdungsgefühle und geschwächtes Zugehörigkeitsgefühl durch flexible Arbeitsformen
- ◆ 74 Prozent glauben, dass generative KI die Produktivität steigern und Arbeitsabläufe verbessern kann
- ◆ Fortschritte bei Diversitätsdimensionen wie ethnischer Herkunft, sozioökonomischem Hintergrund oder Behinderung bleiben bislang aus
- ◆ Empfehlung: Medienunternehmen sollten Thema Diversität ernsthafter verfolgen, um die Talentvielfalt zu erhöhen





# STRATEGIEN GEGEN KONFLIKTE & MISSVERSTÄNDNISSE

Für *ZEIT ONLINE* hat sich wenig geändert im Hinblick auf spezifische Herausforderungen in der Führung hybrider Teams. Horeld erklärt: „Allen war von Anfang an klar, dass man die Leute leicht verliert, wenn man sie nicht sieht.“ Das heißt, es sei notwendig, neue Organisationsstrukturen zu etablieren wie beispielsweise mehr fixe Meetings.

Gleichzeitig zeige die Erfahrung, dass viele Mitarbeitenden von zu Hause aus sehr effizient arbeiten, wenn sie ihr Privatleben drumherum organisieren könnten. Was auf der Strecke bleibe, sei: Kreativität. „Wenn man Leute nicht zufällig auf dem Gang trifft und quatscht, entstehen nur selten wirklich innovative Zugänge.“ Das sei ein Problem in einer Branche, in der Unternehmen im harten Wettbewerb zueinander stünden und um Online-Nutzende buhlten.



Bild: Aditya Saxena / Unsplash

Styli Charalambous meint, dass vor allem Klarheit und Führung entscheidend seien. „Wir möchten den Teams viel Handlungsspielraum lassen, aber wir sollten ihnen auch eine Art Anleitung zu Best Practices geben.“ Nur so könne man Isolation, Einsamkeit und der ständigen Arbeit auf Distanz vorbeugen. Das heißt, Führungskräfte müssten sich viele Gedanken dazu machen, wie sie persönliche Interaktion fördern könnten. Dabei geben sie so etwas wie Richtlinien vor, die gleichzeitig maximalen Handlungsspielraum zulassen.

## SCHULUNGEN ZUR KONFLIKTLÖSUNG

Bei *Daily Maverick* haben die meisten ManagerInnen und TeamleiterInnen an Schulungen zur Konfliktlösung teilgenommen. Generell seien aber alle „sehr zielorientiert und getrieben von der Mission“, so Charalambous. Das sei ein guter Ausgangspunkt. Hinzu käme eine ausgeprägte Fehlerkultur. „Wenn Konflikte auftreten, geben wir ihnen Raum, um sie zu bewältigen und daraus für die Zukunft zu lernen.“

Zentral sei seiner Meinung nach, Menschen zu ermutigen, sich gegenseitig Feedback zu geben – auch, wenn es sich um Vorgesetzte handele. Hilfreich sei, wenn alle im Team die strategische Ausrichtung mit beeinflussen könnten und sie somit sogar ein Stück weit mitverantwortlich für die Entwicklung des Unternehmens werden würden.

## „BEI UNS KOMMEN VIELE RISIKEN DAZU“

*Daily Maverick* ist eine südafrikanische Online-Publikation, die für ihre investigative Berichterstattung bekannt ist. Sie wurde 2009 gegründet und hat sich seitdem mit 100 Mitarbeitenden als eine wichtige Stimme in der südafrikanischen Medienlandschaft etabliert. Einer der Mitgründer ist Styli Charalambous, der sich auf neue Geschäftsmodelle, Produktinnovation und Technologie spezialisiert hat.



### Styli, wie viele Menschen kommen täglich ins Büro nach Kapstadt?

Unsere Mitarbeitenden vertei-

len sich auf die beiden

größten Städte Südafrikas, auf Kapstadt und Johannesburg. Ein paar Wenige arbeiten in anderen Teilen des Landes – und zwar ausschließlich von zu Hause aus. Wir sind eine Organisation, die digital gestartet ist. Der Grund: Wir konnten uns am Anfang gar kein Büro leisten. Aber klar, je mehr wir gewachsen sind, je mehr Finanzen, Vertrieb, Mitgliedschaften wir hatten, desto mehr Bedarf gab es an Bürofläche. Gleichzeitig haben unsere Teammitglieder auch die Möglichkeit, in einem Co-Working-Space zu arbeiten. Das nutzen wir gerne als Ergänzung – und es bietet den Mitarbeitenden weitere Flexibilität.

### Gibt es ein bestimmtes Learning, das Sie in puncto hybrides Arbeiten weitergeben können?

Ich habe bei der [Beta-Konferenz](#) von Splice Media 2022 in Chiang Mai, Thailand, viel über die Vision und die Mission gesprochen. Wir haben damals herausgefunden, dass nur die Hälfte unserer Belegschaft darüber Bescheid wusste. Dabei ist das die Grundlage unseres Arbeitens. Ich würde

also anderen Medienorganisationen empfehlen, sich wirklich die Zeit zu nehmen, glasklar Vision und Mission einmal zu definieren – und intern immer wieder darauf Bezug zu nehmen.

### Glauben Sie, dass hybrides Arbeiten in der Medienwelt bleiben wird?

Ja, ich denke, hybride Arbeit wird zur bevorzugten Arbeitsweise für Menschen in den Medien werden. Organisationen, die andere dazu zwingen, ins Büro zu kommen, werden wahrscheinlich im Nachteil sein. An die Grenzen stößt man, wenn man zum Beispiel junge Leute hat, die von anderen lernen wollen, die Mentoring benötigen oder die über keine stabile Internetverbindung verfügen. Da sollte man anerkennen, dass ein gemeinsamer Raum für diese Menschen wichtig ist, damit sie sich entwickeln können. Bei *Daily Maverick* haben sie die Freiheit, von dort aus zu arbeiten, wo sie die beste Arbeit abliefern können.

### Inwiefern sind die Bedingungen für JournalistInnen in Südafrika schwieriger als zum Beispiel in Deutschland oder den USA?

Bei uns kommen viele Risiken dazu. Aktuell haben wir eine Energiekrise. Das heißt, an manchen Tagen haben wir bis zu acht Stunden keinen Strom. Hinzu kommen politische Risiken. Das reicht von der

Gewährleistung physischer Sicherheit bis hin zu besonderer Gefährdung der Frauen im Team. Und: Wir haben eine Wirtschaft, die nicht wächst. Es gibt eine der höchsten Mordraten weltweit, sowie eine enorm hohe Arbeitslosenquote.

Kurzum: In einer maximal ungerechten Gesellschaft zu leben und gleichzeitig stundenlang keinen Strom zu haben, das ist durchaus herausfordernd. Wenn man das mit anderen afrikanischen Ländern vergleicht, stehen wir gut da. Aber klar, unsere Mitarbeitenden bewegen sich in einem stressigen Umfeld, deshalb möchten wir dazu beitragen, dass nicht noch mehr Stress dazukommt, weil wir ihnen vorschreiben, wann sie ins Büro kommen sollen.

### Aktuell haben Sie 100 Menschen im Team. Planen Sie eigentlich, weiter zu wachsen? Vielleicht auf 200 Mitarbeitende in den nächsten fünf Jahren?

Absolut! Wir haben uns um eine Finanzierung bemüht, um weiter zu expandieren. Eine Expansion würde uns auf etwa 250 Leute bringen. Wir würden gerne in den acht größten Städten rund um Südafrika Leute anstellen. Das bedeutet, hybride Arbeit wird für uns bei *Daily Maverick* perspektivisch gesehen eine noch viel größere Rolle spielen. Aktuell gibt es dazu noch nichts Spruchreifes, aber wir arbeiten daran.



# ZWISCHEN LEISTUNG & FLEXIBILITÄT

Bei *CORRECTIV* ist es eine zentrale Herausforderung, die Mitarbeitenden maximal zu motivieren und gleichzeitig Führung bzw. Kontrolle zu übernehmen. „Das ist ein Spannungsfeld, in dem wir uns immer wieder bewegen und ich würde nicht sagen, dass das immer konfliktfrei ist“, so Justus von Daniels. Zentral sei dabei aus seiner Sicht permanentes Erwartungsmanagement und die Überprüfung der ursprünglichen Ziele. In der Praxis heißt das: nachjustieren und gegebenenfalls neue Meilensteine definieren.

## WUNSCH NACH KONTROLLE EINHALT GEBIETEN

Auch für *ZEIT ONLINE* ist es eine Gratwanderung, auf der einen Seite die Unternehmensziele zu erreichen und gleichzeitig maximale Flexibilität zu gewährleisten. Markus Horeld bekräftigt, dass es keine Rolle spiele, wann und wo man einen Artikel fertigstelle. Am Ende zähle nur das Ergebnis, egal ob der Text im Büro oder an einer Workstation an einem Urlaubsort geschrieben wurde.

Führungskräfte hätten durch das hybride Arbeiten die zusätzliche Aufgabe erhalten, darauf zu achten, dass Mitarbeitende nicht „abtauchten“ und gar nicht mehr im Büro zu sehen seien. „Wir sind sehr liberal was die Präsenz angeht, es würde niemand auf die Idee kommen, Mitarbeitende zur Rede zu stellen, wenn sie mal eine Zeit lang mehr von Zuhause arbeiten.“ Wichtig sei, das mit den Vorgesetzten zu besprechen, damit alle Bescheid wüssten.

Bei *Daily Maverick* wird Erfolg nicht zuletzt an Zahlen gemessen. Das heißt, es werden bestimmte Key Performance Indicators (KPIs) im Vorfeld festgelegt, die belegen, wie effektiv eine Organisation ihre wichtigsten Geschäftsziele erreicht. Das können die Anzahl der veröffentlichten Artikel, die Bindung von Mitgliedern, das Mitgliederwachstum oder auch die Verweildauer auf der Webseite sein. Wichtig dabei: Erfolg bedeutet für jeden Menschen und jedes Team in der Organisation etwas anderes. Die TeamleiterInnen legen ihre eigenen Ziele in Zusammenarbeit mit ihren Teams fest.

Jayo Miko Macasaquit von *The 19th* ist der Meinung, dass es helfe, wenn man sich auf die Ergebnisebene begeben. „Am besten ist es, wenn wir uns auf eines der Hauptergebnisse konzentrieren, um die wichtigsten Prioritäten für die Rolle zu erreichen.“ Das heißt, die ManagerInnen coachen auf der einen Seite und lassen andererseits los. Im Team spricht man von „Giving away the logos“, zu Deutsch „die Marke weggeben“. Das Team bekommt demnach die Freiheit, die Herausforderungen selbständig anzugehen, und gleichzeitig Raum für Fehler.



Bild: Aditya Saxena / Unsplash



# ZAHLEN UND FAKTEN AUS UNSERER BEFRAGUNG

## Organisationsgröße (in MitarbeiterInnen)

4.000 Deutsche Welle

200 ZEIT ONLINE

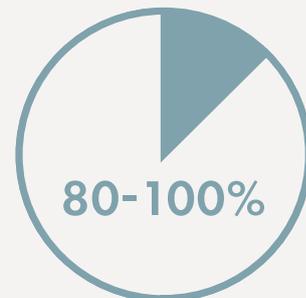
100 Daily Maverick

80 CORRECTIV

55 The 19th



Etwa wieviel Prozent aller MitarbeiterInnen arbeiten derzeit regelmäßig im Home-Office bzw. nicht im Büro?

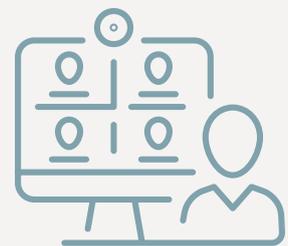


Haben die MitarbeiterInnen die Autonomie, selber zu entscheiden wann sie von zu Hause aus arbeiten möchten und wann nicht?



Welche Tage in der Woche arbeiten die MitarbeiterInnen in der Regel im Home-Office bzw. nicht im Büro?

Unterschiedlich.  
Auf jeden Fall nicht  
immer freitags.



Gibt es einen Tag in der Woche oder einen / mehrere Tage im Monat, an dem alle verpflichtend anwesend sein müssen?

Keine übergreifende Regelung. Jedes Team entscheidet für sich. Ggf. einen Tag im Monat oder in der Woche vor Ort, um das Teamgefühl zu fördern.



Welche technologischen Tools und Plattformen werden in Ihrer Organisation für die Zusammenarbeit und Kommunikation in hybriden Teams genutzt?

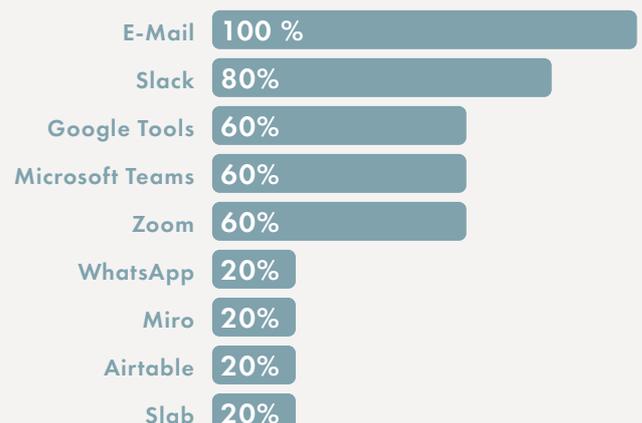
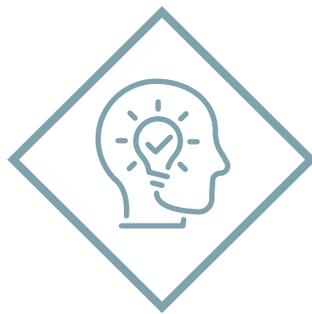




Bild: Giorgio Trovato / Unsplash



# 3. LÖSUNGS- ANSÄTZE



# HYBRIDE UND REMOTE TEAMS MANAGEN

Elisabeth Frenken hat mit ihren KollegInnen 2022 und 2023 zentrale Herausforderungen und Lösungen gesammelt. Diese seien eine gute Grundlage für regelmäßige Austauschrunden mit Führungskräften innerhalb der *Deutschen Welle*. Daraus haben sie diese vier Ansatzpunkte herauskristallisiert und besprochen:



**Kommunikation**



**Kollaboration**



**Hybride Technik**



**Resilienz &  
mentale Gesundheit**

Beim Punkt **Kommunikation** sei es zum Beispiel wichtig, dass Informationen transparent und für alle verfügbar seien, dass die Führungskraft jedem einzelnen Teammitglied Aufmerksamkeit schenke, auch wenn er oder sie nicht im gleichen Büro sei. Feedback und regelmäßige Reflexionen sollten einen festen Platz im Alltag bekommen und als Führungskraft sollte man Verlässlichkeit zeigen und Wort halten.

Beim Thema **Kollaboration** gehe es darum, Ausstattung zu bieten (soweit verfügbar), Druck rauszunehmen, mutig Neues auszuprobieren, Abwesenheit ins Buchungssystem einzutragen, Teams standortübergreifend / hybrid zusammenzustellen, Kontakt zum technischen Support im Haus zu vermitteln und Weitergabe von Learnings sicherzustellen.

Dabei sei es das erklärte Ziel, eine Fehlerkultur zu entwickeln und ein Verständnis füreinander zu haben. Dazu gehöre auch, so etwas wie ein Teamgefühl zu

etablieren und aufrechtzuerhalten. Vor der Corona-Pandemie habe es beispielsweise bei der *DW* ein Gefälle zwischen den beiden Dienstorten Bonn und Berlin gegeben. „Die beiden Standorte sind stärker zusammengewachsen durch die neuen Techniken“, konstatiert Frenken.

## GRENZEN ZIEHEN ZUM WOHLERGEBEN DER BELEGESCHAFT

Als dritte zentrale Komponente erwähnt sie die **Technik**. Mitarbeitende müssten lernen, damit umzugehen, und das bedeute im Zweifelsfall auch, wenig technikaffine Menschen besonders an die Hand zu nehmen. „Es gibt einfach noch mal mehr Rollen und sich damit zu beschäftigen, ist – so meine Einschätzung – erst mal eine Herausforderung, weil es Mehrarbeit mit sich bringt.“



Als vierten und letzten Faktor sieht sie **Resilienz und mentale Gesundheit**. Besonders Führungskräfte stünden in der Verantwortung, darauf zu achten, dass die Mitarbeitenden aufgrund der vielen stetigen Veränderungen nicht müde werden würden und sich so Neuem

verweigerten. Auch die Trennung zwischen Beruf und Privatem könne zum Problem werden. Gerade Menschen, die sehr viel arbeiteten, täten sich schwer damit, Grenzen zu ziehen, weil die Technik quasi immer verfügbar wäre.

## EFFEKTIVE KOMMUNIKATIONSSTRATEGIEN SCHAFFEN

„Kommunikation ist eine Riesenherausforderung“, meint Jayo Miko Macasaquit. In analogen Redaktionen passiere die Zusammenarbeit eher beiläufig. Beim Remote-Arbeiten müsse man sich viel mehr abstimmen, um sich auf eine gemeinsame Linie zu einigen. Das heiÙe, vor allem Führungskräfte müssten viel mehr kommunizieren als sonst und stärker proaktiv werden.

Eine weitere Herausforderung sei die Verfügbarkeit, weil die Redaktion von *The 19th* in bis zu vier Zeitzonen gleichzeitig tätig ist. „Ich sage immer, dass mit großer Flexibilität auch Verantwortung einhergeht.“ Damit meint Macasaquit, dass man miteinander sprechen müsse – und sei es digital –, wenn es sich alle zeitlich einrichten können. „Die Grenze ist dann er-

reicht, wenn man andere in der Arbeit behindert oder beeinträchtigt.“

Dabei kommt es beim ortsunabhängigen Arbeiten nicht selten zu schwelenden Konflikten. Elisabeth Frenken (*DW*) empfiehlt, zunächst präventiv tätig zu sein. Das heißt konkret: sich darum zu bemühen, niemanden zu übergehen oder zu wenig Aufmerksamkeit zu schenken. Gleichzeitig sei eine transparente Kommunikation ein zentraler Pfeiler, um Missverständnisse erst gar nicht aufkommen zu lassen.

Bei *ZEIT ONLINE* fanden die Hauptkonferenzen – morgens und mittags – lange Zeit ausschließlich per Video-Call statt. Das heißt, dass alle vor ihren Rechnern saßen. So war keiner bei Wortmeldungen im Nachteil, egal ob er oder sie im Büro oder zu Hause zugeschaltet war. Dabei ist der Trick, dass der Moderator ebenfalls remote zugeschaltet ist, so dass keine Wortmeldung übergangen wird.

Bei *CORRECTIV* hat man gute Erfahrung mit einer Gesprächsetikette gemacht. „Das dominante Verhalten von Leuten verstärkt sich nochmal in den Kacheln, weil vielleicht einer die ganze Zeit das Mikrofon nutzt“, führt Justus von Daniels aus. Oder dass man nicht einfach dazwischen rede, sondern sich meldet und wartet, bis man drankommt – „auch das will gelernt sein“.



Bild: Stocksy



# ANPASSUNGSFÄHIGE UNTERNEHMENSKULTUR ENTWICKELN

Darüber hinaus empfehle er für hybride Meetings, dass man nicht sofort mit der Agenda starte, sondern einen Raum ermögliche, in dem man sich erst einmal unterhalten könne. Das etabliere und festige das Teamgefühl. Dafür dienen sogenannte Check-ins als Einstieg. Typische Check-in-Fragen sind zum Beispiel: „Wie bin ich heute hier?“ oder „Was hat meine Aufmerksamkeit?“.

Das Magazin *Neue Narrative*, das sich unter anderem New Work auf die Fahne geschrieben hat, hat [Grundregeln für bessere Meetings](#) erarbeitet. Dort ist unter anderem die Rede davon, dass gute Meetings ein Ziel haben sollten, das allen bekannt ist, sowie eine klare Struktur, eine gute Vorbereitung und eine Moderation.

Bei *CORRECTIV* hat es sich bewährt, mehrere Brüche in Meetings einzubauen, um den Zuhörenden Pausen zuzugestehen. Dazu gehöre auch der Grundsatz, dass Meetings nicht länger als 50 Minuten dauern, um allen eine kurze Verschnaufpause vor dem nächsten Call zu gewähren. „Wir sind keine Redaktion, bei der alle immer am selben Ort sein können“, erläutert Justus von Daniels.

Demnach gebe es keine Präsenzpflcht, sondern eher Konferenztage, bei denen empfohlen werde, in die Redaktion zu kommen. Trotzdem seien auch immer eine Reihe von Leuten zugeschaltet, die nicht die „Chance“ ergreifen, ihrer Stimme mehr Gehör zu verschaffen. Denn das ist unbestritten natürlich der Fall – wer präsent ist, wird stärker wahrgenommen und mehr gehört.

Styli Charalambous empfiehlt ManagerInnen: „Finden Sie heraus, was die Art und Weise ist, wie Sie das Beste aus ihren Teams herausholen können.“ Und da-



Bild: Corinne Kutz / Unsplash

für müssen Sie sie fragen. Zum Beispiel ganz konkret: „Wie wollt ihr arbeiten?“ Es sei ein Unterschied, einen Journalismus zu machen, den die Menschen brauchen im Vergleich zu einem Journalismus, den sie wollen.

## JOURNALISMUS MACHEN, DEN DIE MENSCHEN BRAUCHEN

Das heißt, man müsse die LeserInnenschaft verstehen. Zahlen können dafür hilfreich sein, aber eben auch persönliche Gespräche. Dabei gehe es laut Charalambous nicht zuletzt auch um das große Ganze – also um die gesellschaftliche Aufgabe von Journalismus für eine funktionierende Demokratie. Im Zuge der Pandemie habe das südafrikanische Nachrichtenportal die Anzahl und Länge der Sitzungen begrenzt und die gemeinsame Nutzung von Aufzeichnungen und Protokollen eingeführt.



## IN TRAGFÄHIGE BEZIEHUNGEN INVESTIEREN

Bei *The 19th* wird jede Woche ein digitales Treffen mit allen MitarbeiterInnen abgehalten. Dabei werde der größte Teil dem Aufbau von Beziehungen gewidmet. Alle werden Breakout-Räumen zugeordnet, bei denen zufällige Fragen gestellt, sowie Geburtstage oder Erfolge in der Organisation gefeiert würden. Am Ende gebe es einen Achtsamkeitsmoment. Manchmal falle danach die Bemerkung, dass man das in einer E-Mail hätte sagen können, aber wenn man ehrlich sei, stimme das nicht.

### INFORMELLE TREFFEN SIND KEIN „NICE TO HAVE“

„Solche Beziehungsräume sind für uns kein ‚nice to have‘, sondern essentiell, um vertrauensvoll von überall zusammenzuarbeiten“, so Personalchef Macasaquit. Dabei sei es wichtig, nicht nur über die Arbeit zu sprechen, sondern über geliebte Menschen, über Hobbies und über Dinge, die einen bewegen. Das sei eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass man sich als Führungskraft auf die Bedürfnisse seiner Belegschaft einstellen könne.

Deshalb gibt es bei *The 19th* routinemäßig einmal im Monat ein Treffen mit dem Vorgesetzten, bei dem es sich um eine Art „Beziehungsbesprechung“ handelt. Man gehe also nicht so wie sonst üblich vor und arbeite eine Liste ab, sondern nehme sich die meiste Zeit, um über die Beziehung zu sprechen und zum Beispiel darum, wie man gerne Feedback bekomme oder wann die produktivste Zeit des Tages sei.

### „FLEXIBLE WORK SURVEY: IS YOUR WORKPLACE READY?“ (2023)

- ◆ Das Beratungsunternehmen McKinsey führte eine [Umfrage](#) bei 50 Unternehmen zu Arbeitsplatzbereitschaft für flexible Arbeitsmodelle durch
- ◆ Viele Unternehmen setzen flexible Arbeitsweisen um, aber Herausforderungen bei Anpassung der Räumlichkeiten und Schaffung einer unterstützenden Kultur bestehen
- ◆ Es wird anerkannt, dass hybrides Arbeiten die neue Normalität ist, jedoch fehlen echte hybride Prinzipien (z. B. Richtlinien für Arbeitsabläufe und Dokumentationen)
- ◆ Nur 16 Befragte verfügen über ein Playbook mit dokumentierten Arbeitsabläufen
- ◆ Organisationen, die in Flexibilität ihrer Arbeitsplätze investieren, sind besser aufgestellt, um Talente anzuziehen und zu halten
- ◆ Empfehlung: Entwicklung von Strategien für flexibles Arbeiten; physische und kulturelle Aspekte des Arbeitsplatzes berücksichtigen

„Genau deshalb treffen wir uns auch einmal im Jahr zu unserer Klausurtagung, bei der es hauptsächlich um den Aufbau von Beziehungen geht.“ Seiner Meinung nach sei das eine zentrales Investment für ein Remote-First Unternehmen wie *The 19th*. Macasaquit empfiehlt anderen Führungskräften, die neue Flexibilität als Chance zu begreifen. Die meisten Jobs im Medienbereich könnten, wie spätestens nach der Pandemie deutlich geworden sei, auch von Zuhause aus erledigt werden.



## „ES IST SO VIEL BESSER ALS ALLES, WAS WIR DAVOR HATTEN“

Gerade für Führungskräfte ist Multitasking eine besondere Herausforderung. Viele sind in Meetings damit beschäftigt, gleichzeitig eingehende E-Mails zu beantworten oder via Chat zu kommunizieren. Wenn man dann auch noch auf unterschiedlichen Plattformen erreichbar ist, verliert man leicht den Überblick. Manche Nachrichten rutschen natürlich durch, aber das größte Problem sind die vollen Terminkalender. Vor allem der Stresspegel ist deutlich gestiegen, weil viele Dinge „nebenher“ laufen.

Ob hybrides Arbeiten der neue Status Quo oder das „Neue Normal“ ist? Bei *ZEIT ONLINE* setzt man stärker als früher auf monatliche Treffen in Präsenz, ohne digitale Zuschaltung, um die Kreativität anzukurbeln. Dabei geht es zum Beispiel um Trend-Themen wie künstliche Intelligenz. Mit 15-minütigen Impulsvorträgen versucht die Redaktion, Anreize zu schaffen und ausgiebige Diskussionen zu ermöglichen. Markus Horeld konstatiert: Das schärfe den Fokus und die Konzentration.

Grundsätzlich glaubt er nicht, dass sich das hybride Arbeiten irgendwann erübrigen werde. Der Grund: „Es ist so viel besser als alles, was wir davor hatten.“ Die KorrespondentInnen weltweit und die Mitarbeitenden in Berlin, Hamburg und anderswo seien viel besser eingebunden als je zuvor. Das ortsunabhängige Arbeiten ermögliche schlichtweg „unfassbare Flexibilität“.

Wenn er anderen Führungskräften Ratschläge erteilen müsste, würde er empfehlen, in die Technik zu investieren. Außerdem sollten sie daran arbeiten, ihre Terminkalender zu entschlacken. „Glaubt nicht, dass ihr mehrere Jobs gleichzeitig machen könnt. Das geht nicht lange gut.“ Kurze Kommunikationswege solle man sich,



Bild: Stocksy

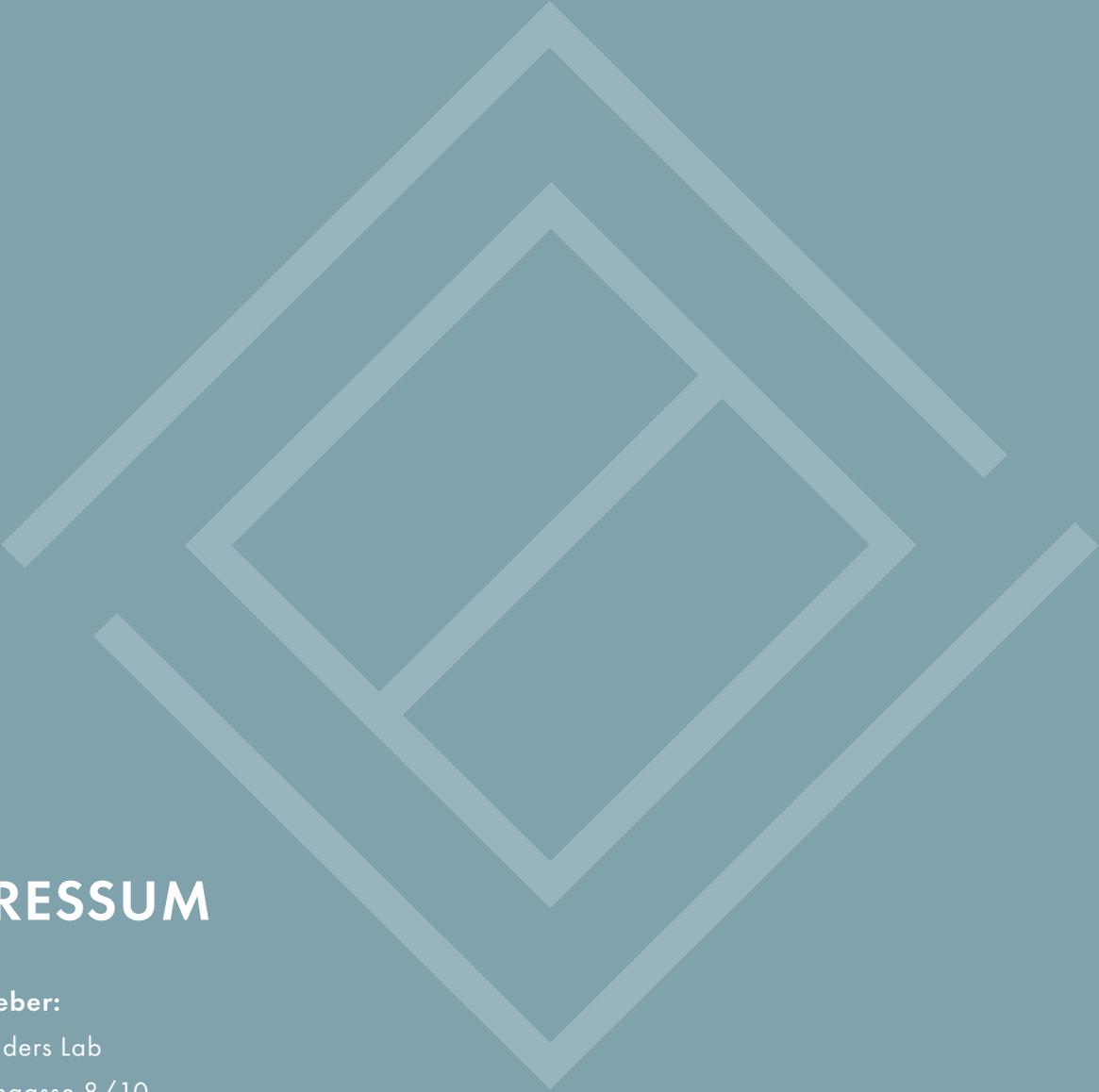
so gut es geht, bewahren – gerade in einem Unternehmen, das schnell wächst.

## HYBRIDES ARBEITEN IST GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN

Justus von Daniels ermutigt andere Führungskräfte, deutlich mehr als sonst zu kommunizieren: „Wir sind sehr eng am Team dran, sowohl in der Abstimmung als auch in der Recherche.“ Es scheint so, als ob das – neben der Eigenverantwortung und den Freiräumen – ein wesentlicher Erfolgsfaktor für *CORRECTIV* ist.

Was bei allen Gesprächen deutlich wird: Das hybride Arbeiten ist gekommen, um zu bleiben. Aus diesem Grund ist es für Führungskräfte ratsam, sich damit intensiver als bisher zu beschäftigen.

Falls Sie dabei – oder bei allen anderen Themen rund um Leadership und strategisches Management – Unterstützung benötigen, freuen wir vom *Better Leaders Lab* uns, wenn Sie auf uns zukommen.



# IMPRESSUM

**Herausgeber:**

Better Leaders Lab  
Beethovengasse 8/10  
1090 Wien  
Österreich

**Autorin:** Pauline Tillmann

**Deutsches Lektorat:** Mareike Graepel

**Englische Übersetzung:** Mareike Graepel

**Englisches Lektorat:** Catherine Ullwer

**Design & Layout:** Nadine Vogt & Silvia Grüner, Büro Mono

**Kontakt:**

hello@betterleaderslab.com  
www.betterleaderslab.com

Wien, April 2024