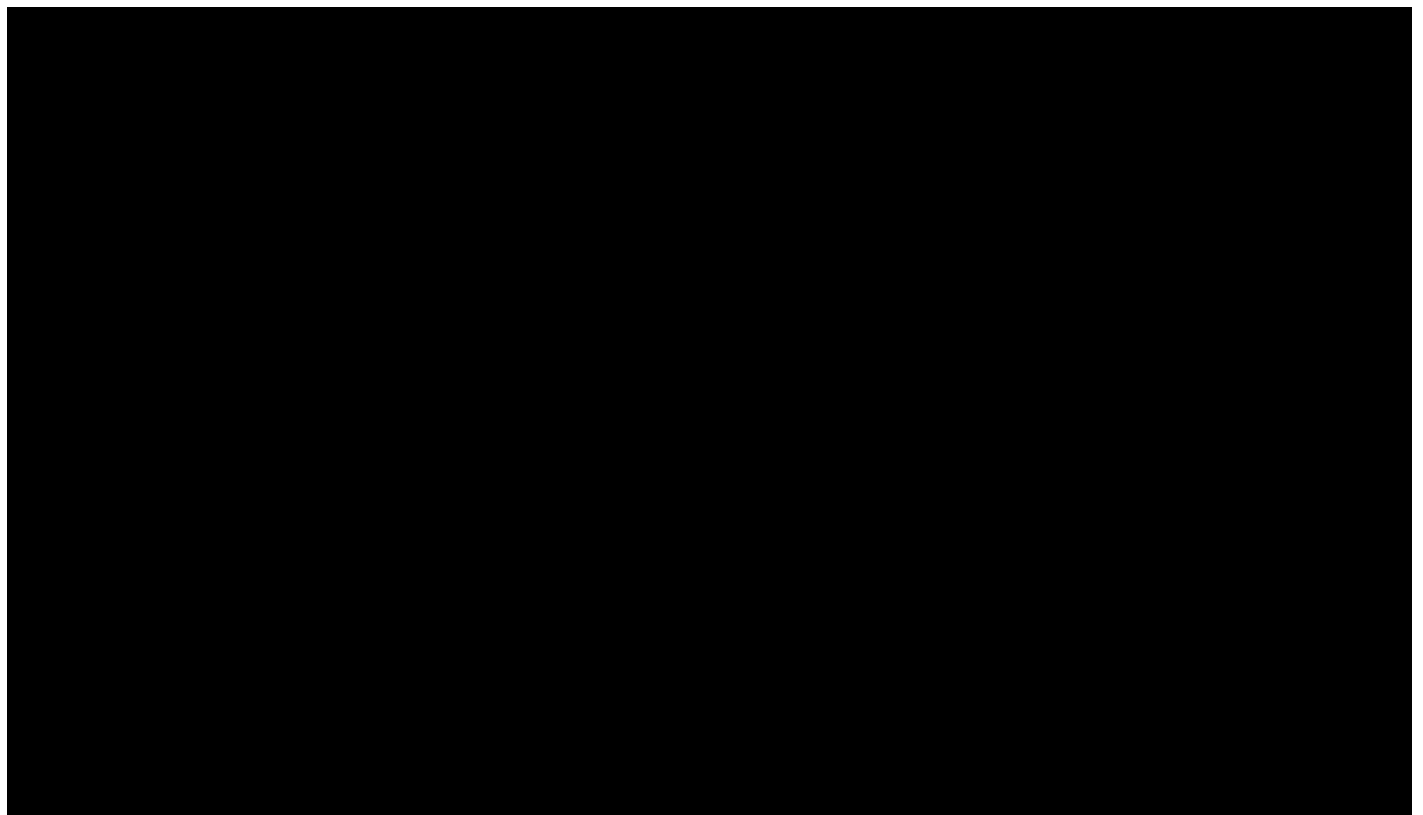


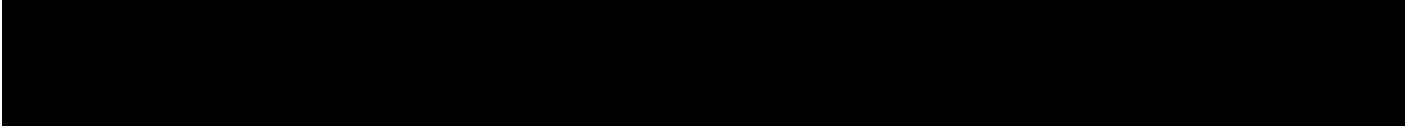
VDI nachrichten

Strategie 23. März 2026 Chris Löwer Lesezeit: ca. 4 Minuten

Führung in hybriden Tech-Teams. Wie geht das?

Viele Ingenieure und Ingenieurinnen übernehmen Führungsrollen, während ihre Teams global verteilt, hybrid oder interdisziplinär arbeiten. Gefragt ist technische Führungskompetenz. Wir sagen, auf was es ankommt.





Führung hat sich in den letzten fünf Jahren radikal geändert. Es gibt ein paar Spielregeln, die das hybride Führen erfolgreicher machen.

Foto: panthermedia.net/peshkova

Remote Leadership, interkulturelle Kommunikation, Change Management – Schlagworte, die eines klarmachen: Wer als Ingenieur oder Ingenieurin heute führt, steht vor neuen Herausforderungen. Kein Grund zum Verzweifeln. Im Gegenteil: Denn Ingenieurinnen denken in Architekturen, Abhängigkeiten, Feedback-Loops und Resilienz. Genau diese Denkweisen lassen sich auf Führung übertragen – allerdings nur, wenn sie bewusst angewendet werden. „Führung in hybriden Teams ist fundamental anders als noch vor fünf Jahren“, sagt Alexandra Altmann, Wirtschaftspsychologin und Expertin für modernes Führen. „Nähe entsteht nicht mehr automatisch, informelle Abstimmungen entfallen, zwischenmenschliche Aspekte rücken in den Vordergrund.“

Wie können Ingenieure in Führungspositionen Nähe auf Distanz halten?

Lesen Sie auch: [Verantwortungsdiffusion: Alle zuständig, niemand machts](#)

Altmann bringt die Kernprobleme auf den Punkt: „Die Herausforderung besteht darin, Nähe zu halten und Teamzusammenhalt zu sichern.“ Etliche Umfragen der letzten Jahre belegten, dass Führungskräfte vor der Schwierigkeit stehen, individuelle Nähe auf Distanz zu schaffen. „Gerade für Ingenieure oder

Ingenieurinnen ist das herausfordernd“, weiß die Gründerin des Beratungs- und Trainingsunternehmens Virtuu, das sich auf Führen, Zusammenarbeiten und Trainieren auf Distanz spezialisiert hat. Besonders herausfordernd sei dabei der Übergang vom Experten zur Führungskraft. Altmann beobachtet, dass hybrides Führen viele technische Teams überfordert: „Die technischen Fragen – Tools, Prozesse, Büroquote – sind schnell geklärt. Schwierig bleibt das, was vorher informell lief: Nähe herstellen, Erwartungen klären, Teamzusammenhalt halten. Und genau diese Fähigkeiten sind in Tech-Teams traditionell kaum kultiviert.“

Mangel an Kommunikationskompetenz lässt sich nicht mehr ausgleichen

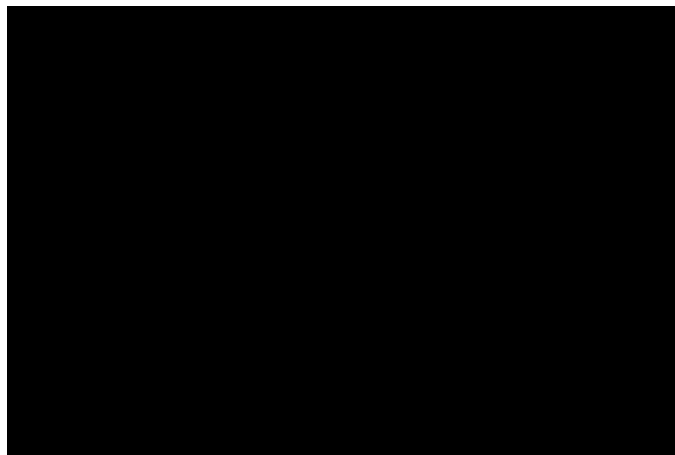
Dieses Problem an sich sei nicht neu, meint Marcus Hein, Trainer für Remote-Leadership, „Doch mit der Zunahme von Remote-Arbeitsplätzen und verteilten Teams wird es noch sichtbarer und virulenter.“ Früher konnten Defizite kompensiert werden – heute nicht mehr. „Konnte eine Führungskraft vor fünf oder zehn Jahren Ziele nicht messerscharf formulieren, dann konnte sie das bei räumlicher Nähe zeitnah kontrollieren“, so Hein. „Auf Distanz fehlt dieser Zugang.“ Ähnlich verhalte es sich mit Vertrauen und Gesprächsführung. Für Hein bietet New Work aber auch Chancen: „Ich sehe die hybride und remote Welt als eine gute Trainingsmöglichkeit für Führungskräfte, ihre Führungskompetenzen zu hinterfragen und sich weiterzuentwickeln.“

Lesen Sie auch: [Gefahr Burn-out – Transformationsdauerschleife macht krank](https://www.vdi-nachrichten.com/karriere/tools-tipps/gefahr-burn-out-transformationsdauerschleife-macht-krank/)
(<https://www.vdi-nachrichten.com/karriere/tools-tipps/gefahr-burn-out-transformationsdauerschleife-macht-krank/>)

Konsistente Nutzung von Tools und genaue Absprachen sind essenziell

Vorausgesetzt, das Problem wird erkannt und nicht alte Fehler fortgeschrieben, was leider noch allzu oft der Fall ist. Stichwort Beförderungspraxis: „Wir wählen zur Führungskraft denjenigen aus, der fachlich der Beste ist. Es ist der Experte“, sagt Hein. Das Problem: „Dieses Expertenverhalten fällt durch die Beförderung aber nicht weg.“ Und so mischten sich viele Führungskräfte in die Arbeit der Mitarbeitenden detailreich ein. „Das nervt und demotiviert sie. Wertschätzung, entwicklungsförderndes Feedback, Vertrauen oder Stärken erkennen und fördern, war für einen Experten nicht gefragt“, erklärt der Experte. „Die neue Führungskraft merkt jetzt, dass sie gar nicht so gut Mitarbeitende begeistern und führen kann und zieht sich deshalb wieder auf ihre Fachaufgabe zurück.“

LESEN SIE AUCH:



**Weihnachtsgeld in der
Chemiebranche
besonders üppig**

Zu den größten Fehlern, die Führungskräfte im hybriden Modus machen, zählt Altmann zwei Dinge: „Sie sprechen Erwartungen nicht sauber ab – und sie nutzen Tools nicht konsistent.“ Unklare Kommunikationswege erzeugen Reibung, Nähe wird dem Zufall überlassen. „Hybride Führung braucht bewusste Gestaltung“, betont sie.

Ein wöchentliches One-to-One mit jedem Mitarbeitenden ist erforderlich

Was bedeutet das konkret? Hein plädiert für klare Strukturen: „Wir brauchen den regelmäßigen Austausch mit dem gesamten Team und mit jedem Einzelnen.“ Für ihn ist klar: „Aus meiner Sicht ist ein One-to-One mit jedem Mitarbeitenden wöchentlich erforderlich, über Fachliches, aber auch unbedingt über Persönliches.“ Transparenz über Aufgaben sei ebenso entscheidend – jedoch ohne Tool-Overload.

Wirtschaftspsychologin Altmann spricht von einer bewussten „Führungsarchitektur“. Entscheidend seien klare Spielregeln, ein disziplinierter Einsatz von Tools und ein transparenter Arbeitsplan. Viele Teams überspringen diese Klärung – und „stolpern dann über unausgesprochene Erwartungen“. Rituale können Bindung stärken, müssen aber zur Kultur passen: Manche Tech-Teams reagierten jedoch allergisch auf Rituale, die nach Bespaßung riechen.

„Wichtig ist der regelmäßige Austausch mit dem gesamten Team und mit jedem Einzelnen“, erklärt Hein. „Aus meiner Sicht ist ein One-to-One mit jedem Mitarbeitenden wöchentlich erforderlich, über Fachliches, aber auch unbedingt über Persönliches.“ Zusätzlich benötige es Strukturen, die Transparenz herstellen, damit der Chef und das ganze Team jederzeit wissen, wer gerade an

welchem Thema arbeitet. Hein: „Bei allen Tools und Techniken ist aber unbedingt zu beachten, dass wir nicht noch mehr Kommunikationskanäle aufmachen.“

Nicht Prozesse beschreiben, sondern Ziele

Hein hat an frischgebackene technische Leader hybrider Teams noch einen dringenden Rat: Verantwortlichkeit ohne Micromanagement entsteht vor allem durch Ergebnisorientierung: „Ziele und Aufgaben sollten immer als Ergebnis formuliert werden.“ Stattdessen würden oft aber Prozesse beschrieben: Tu dieses oder jenes. „Dies gilt sowohl für Aufgaben als auch für Meetings.“ Darüber hinaus brauche es Vertrauen und ein entwicklungsförderliches Feedback, sagt Executive Coach Gudrun Happich. „Erfolgreich ist im C-Level, der die ihm gegebene Macht als Macht zum Machen versteht“, ergänzt Happich. „Ein Top-Ingenieur, der als Vorbild agiert und Verantwortung für sein Tun übernimmt, entspricht diesem Bild.“

Auch kontinuierlicher Wandel, etwa durch KI, neue Rollen und Technologien, verlange klare Führung. Altmann betont: „Das sind klassische Change-Themen. Gute Führung heißt hier: offen sprechen, Fragen zulassen und psychologische Sicherheit schaffen.“ Für Hein ist in Phasen jedweder Veränderung entscheidend, das Ziel der Veränderung glasklar zu formulieren: Hierbei spiele in der schnelllebigen Zeit Agilität eine wichtige Rolle. „Dabei geht es aber nicht um agile Techniken und Tools, sondern um ein agiles Mindset, in dem jeder Verantwortung für das Ganze und das Ergebnis übernimmt“, sagt Hein. In dieser Verantwortlichkeit schaue jeder auf die Entwicklung, hebe in einer psychologisch sicheren Umgebung frühzeitig den Finger, weise auf Fehler und Fehlentwicklungen hin und korrigiere diese gegebenenfalls auch in

Eigenverantwortung. Agilität bedeute Mindset, nicht Methode.

Ob hybride Führung funktioniert, zeigt sich letztlich an klassischen Kriterien.

„Erfolgskriterien unterscheiden sich nicht von traditioneller Führung – sie werden im hybriden Setting nur sichtbarer“, sagt Altmann.

Ergebnisorientierung, Produktivität und Talentbindung bleiben der Maßstab – auch in der verteilten Welt.

Ein Beitrag von:



Chris Löwer

Chris Löwer arbeitet seit mehr als 20 Jahren als freier Journalist für überregionale Medien. Seine Themenschwerpunkte sind Wissenschaft, Technik und Karriere.

Meistgelesen

- 1 Sensor für die Stimmungslage**
- 2 Führung in hybriden Tech-Teams. Wie geht das?**
- 3 Formvollendet kündigen für Arbeitgeber**
- 4 Führungswechsel bei Ferchau: Neuer CEO übernimmt das Ruder**
- 5 Dialogkompetenz statt Einbahnstraße**