

## *Hybrid führen ist normal*



*So wie es aussieht werden wir alle ein Stück Homeoffice behalten und als Teil der Selbstbestimmung in der Arbeitswelt weiter hegen und pflegen. Die hybriden Arbeitsmodelle mit Kombinationen aus Präsenz im Office und Arbeit zu Hause sehen sehr unterschiedlich aus und treffen mal mehr und mal weniger die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Unternehmen. Und eventuell haben Sie es als Führungskraft schon geahnt: das alte Leben im Büro – und damit meinen wir NUR im Büro – kommt nicht zurück.*

### **Was verbirgt sich hinter „hybrid“?**

*Es geht im Grunde weniger um hybride Führung, sondern mehr darum, hybride Teams – die remote und analog zugleich arbeiten – zu führen. Also die Reaktion der Führung auf die hybriden Team – und nicht umgekehrt. Mit remote meinen wir in dem Zusammenhang die Arbeit über digitale Medien. Führungskräfte brauchen Antworten, um das Team zum einen remote und analog zu führen und zum anderen eine Person digital und analog anzusprechen. Dazu braucht es spezifische, persönliche, soziale und technische Kompetenzen als Grundpfeiler.*

### **Hybrid führen ist wie gleichzeitig auf zwei Hochzeiten tanzen**

*Die Situation für Sie als Führungskraft ist und war sicherlich über die vergangenen Monate und Jahre folgendermaßen: Ein Teil des Teams ist oder war im Homeoffice und wird über die elektronischen Kanäle angesprochen. Der andere Teil ist oder war im Büro und kann ganz persönlich mit allen Möglichkeiten der menschlichen Kommunikation angesprochen werden. Beides zu können und zu beherrschen wird zukünftig einen essenziellen Anteil im Führungsalltag ausmachen. Ist es notwendig auch beides zur gleichen Zeit zu können, oder gibt's es Alternativen dazu, ohne das die remote Zugeschalteten das Gefühl haben, doch nicht vollständig dabei zu sein. Wie ist es möglich beides gleichzeitig zu schaffen? Die Antwort aus dem realen Leben lautet: Eher gar nicht und wenn nur mit erheblichen Einschränkungen. In der Situation mit dem einzelnen Mitarbeitenden ist es gut und wichtig, sich auf einen Kommunikationskanal zu konzentrieren. So*

*werden alle gleich behandelt und keiner fühlt sich ausgegrenzt. Denn die erforderlichen Kompetenzen und Formen der Führung sind so verschieden, dass sie sich fast gegenseitig ausschließen.*

### **Meetingstrukturen und Kommunikation organisieren**

*Die Lösung liegt in veränderten Kommunikationsstrukturen und im Besonderen in den Struktur der Meetings, sowie in einer anderen Form der Führungskommunikation. Auch wenn Teile des Teams in Büro sitzen, so nutzen alle den gleichen Kanal, also remote. So entsteht ein Gefühl der Gleichheit und Gleichbehandlung, dass wichtig ist und als gerecht wahrgenommen wird. Analog geht nur dann gut, wenn alle persönlich partizipieren. Wenn es um wichtige Themen geht, dann entscheiden Sie sich für ein entweder oder und nicht für ein sowohl als auch. So können Sie sich als Führungskraft auf eine Situation einstellen und entziehen der Situation unnötige Komplexität. Das ist der Grund warum Unternehmen dazu übergehen, Pflicht-Präsenztage für Meetings einrichten und ansonsten nur online im Team kommunizieren. So wird aus der Führung hybrider Teams eine Art sequenzieller entweder oder Führung. Vieles in der guten Führung von hybriden Teams hat also auch mit Kommunikationsstrukturen zu tun.*

### **Neue Unabhängigkeit – Subkultur Homeoffice**

*Die Mischung von Homeoffice und Präsenz führt darüber hinaus zu einer Veränderung der Unternehmenskultur. Was bisher unmöglich zu den Werten des Unternehmens passte, ist jetzt fester Bestandteil. Nicht nur dass das Homeoffice jetzt Teil der Unternehmenskultur wird. Wir nehmen auch das private Umfeld der Mitarbeitenden gleich mit in die Unternehmenskultur auf. Zeitlich flexibel, passend zu den privaten Bedürfnissen zu arbeiten, etabliert sich. Wenn Werte Orientierung geben, orientiert sich dann die Arbeit am Privaten oder das Private am Unternehmen? Also welcher Wert ist hier maßgeblich prägend und was macht das mit den Unternehmenswerten und der Kultur? Wir werden darauf Antworten finden müssen, um nicht vollständig individuell interpretierte Unternehmenskulturen zu kreieren. Das ist die Aufgabe moderner Führung.*

### **Technik und analog zur gleichen Zeit – Medienkompetenz**

*Der Wechsel zwischen analog und remote, also persönlicher Führung und über digitale Medien, erfordert von modernen Führungskräften erheblich mehr Medien- und Kommunikationskompetenzen. Kommunikationskompetenz bedeutet, die eigene Wirkung über die verschiedenen Medien zu kennen und passende Methoden der Kommunikation in den einzelnen Kanälen zu beherrschen. Die eigenen Stärken sind in den verschiedenen Kanälen unterschiedlich gut ausgeprägt. Es ist also wichtig, sich auf die verschiedenen Medien gut vorzubereiten und dieses in der spezifischen Situation zu berücksichtigen. Die Anforderungen an Führungskräfte situativ passend und angemessen mit unterschiedlichen Medien zu kommunizieren, steigt stetig an. Und VR\*-Kommunikation steht bereits vor der Tür. So wird Medienkompetenz zu einer Schlüsselqualifikation von Führungskräften.*

### *Fünf Hinweise zur Führung hybrider Teams*

1. *Machen Sie sich die besonderen Herausforderungen für Führung in Ihrem persönlichen Umfeld klar.*
2. *Was konkret wird von Ihnen erwartet und sind sie wirklich darauf vorbereitet.*
3. *Legen Sie die Arbeitsorganisation Ihres Team auch nach der Führbarkeit fest.*
4. *Definieren Sie Kommunikations- und Meetingstrukturen, die für alle im Team fair sind.*
5. *Überprüfen Sie Ihre Medienkompetenz, bilden Sie sich weiter.*

*Wenn Sie mehr über hybride Führung wissen wollen oder Ihre Erfahrungen mit diesem Führungsmodell mit uns teilen wollen, dann sprechen Sie uns gerne an. Jörg Janßen oder unsere Führungsexpert\*innen stehen Ihnen gerne zur Verfügung. Sie erreichen uns telefonisch unter 04141 – 8029020 oder über das [Kontaktformular der Webseite](#).*

*\* Virtual Reality*