

## FÜHREN VON HYBRIDEN TEAMS - TEIL I

**C**orona hat unsere Arbeitswelt stark verändert und zwar nachhaltig. Im Kontext des corona-bedingten Hin und Her's der Home-Office-Regeln wird immer klarer, dass die Arbeit von verschiedenen Orten in zahlreichen Unternehmen zur Normalität geworden ist und weiter voranschreiten wird.

Das Modell des hybriden Miteinanderarbeitens ist auch schon vor Corona in vielen Unternehmen mit

nationalen oder internationalen Niederlassungen bekannt und bewährt. Auch auf Führungskräfte, die die Arbeitsweise schon kennen, bringt das hybride Umfeld neue Herausforderungen.

Eins ist uns allen klar: individuell und kollektiv gibt es „kein Zurück mehr“. Im Gegenteil, die Anforderungen von MitarbeiterInnen sind sehr deutlich. Sie erwarten die Umstellung auf „das individuell Beste aus beiden Welten“.

MitarbeiterInnen haben Gefallen an der Flexibilität gefunden, so dass gerade in den hybriden Teams v.a. durch die Führungskraft neue „Modelle“ ausgehandelt und gemeinsam vereinbart werden sollten. Das führt, neben den sonstigen Anforderungen an fachliche und führungstechnische Aufgaben, zu neuen Rollen für Führungskräfte: BrückenbauerInnen, KoordinatorInnen und mehr denn je KulturgehalterInnen.

Es ist wichtig, Erwartungen gemeinsam zu formulieren und klar zu kommunizieren. Die Verbindung zwischen den Beteiligten muss auf einem stabilen, gemeinsam definierten Fundament aufgebaut werden. Dabei zu ver-

mitteln und zu koordinieren und gleichzeitig eine neue, für alle tragfähige Kultur zu schaffen, ist eine der anspruchsvollen Prioritäten einer Führungskraft in diesen Zeiten.

Spannende, aber auch sehr anspruchsvolle Zeiten, nicht nur für Führungskräfte, denn auch für MitarbeiterInnen und Teams bringt das hybride Zusammenarbeiten ein enormes Veränderungs- und Lernpotential mit sich.

In diesem Artikel finden Sie Denkanstöße zur Reflexion mit **Leitfragen zum Thema Führen hybrider Teams mit dem Schwerpunkt Selbstführung**. Im nächsten AKW Journal beschäftigen wir uns mit Stolpersteinen und Lösungsansätzen für das Führen von hybriden Teams.



Diese Seiten wurden von Barbara Ditzler und Karin Straub in Zusammenarbeit mit der AG „Menschen im Unternehmen“ erstellt.

## SELBSTFÜHRUNG IM HYBRIDEN UMFELD

### DIGITALE BZW. TECHNISCHE KOMPETENZEN

Corona hat die Digitalisierung im eigenen Umfeld im Turbo-Tempo vorangetrieben. Technische Ausstattungen sind oft ausreichend vorhanden und digitale Strukturen wurden eingerichtet oder sind verbessert worden. Viele Prozesse sind allerdings noch ausbaufähig und daran sollten Sie weiterarbeiten. Was genau ist in Ihrem Bereich schon da und was fehlt noch?

#### Leitfragen:

- Ist mein Umfeld angemessen digital und technisch ausgestattet?
- Was ist meine Vorstellung von guter technischer Ausstattung?
- Was ist meine Vorstellung von effizienten, digitalen Strukturen?
- Was kann/muss ich noch tun, um eine ausreichende Arbeitsbasis für mich,
- meine MitarbeiterInnen und das gesamte Team zu gestalten?

### VIRTUELLE FITNESS

Egal ob Zoom, MS Teams, Webex oder was auch immer - passen Sie sich und Ihr Arbeiten auf die fast täglichen Veränderungen der virtuellen Tools an und nutzen die Möglichkeiten, die diese Kollaborationstools Ihnen bieten für sich und Ihr Team optimal aus.

#### Leitfragen:

- Welche Tools nutze ich selbst?
- Kenne ich alle Möglichkeiten des Tools?
- Welche Anwendungen brauchen ich bzw. könnten für mich und das Team interessant sein
- Wie sicher bin ich selbst in der Anwendung der Tools?
- Wie kann ich die Anwendungen im Team einsetzen?

## INFOBOX

Sollten Sie noch Fragen haben, stehen wir Ihnen als Team der **AG Menschen im Unternehmen** sehr gerne zur Verfügung. Unsere Teammitglieder **Karin Straub** ([www.karin-straub.de](http://www.karin-straub.de)) und **Barbara Ditzler** ([www.passion-4hr.com](http://www.passion-4hr.com)) sind zudem autorisierte Beraterinnen für das Förderprogramm **UnternehmensWert: Mensch „Gestärkt durch die Krise“**, die Sie gerne zu Ihren Fragen unterstützen können. Sprechen Sie uns gerne an.

## ARBEITSSTRUKTUR UND ORGANISATION

Eine Verbesserung des eigenen Tagesablaufs und Ihrer Arbeitsorganisation (Termine, digitale Dokumente, Kalender usw.) durch die bessere Ausnutzung der digitalen und technischen Tools ist eine Chance auch für den persönlichen Kontakt zu Ihren Mitarbeitenden.

### Leitfragen:

- Was sind meine Ziele beim hybriden Arbeiten/Führen?
- Welche Instrumente haben sich für mich bewährt?
- Welche meiner Arbeitsweisen stammen evtl. noch aus der „Vor-Corona-Zeit“ und sollten entsprechend angepasst bzw. abgeschafft werden?
- Was kann ich abgeben? Was kann das Team übernehmen?

## TRENNUNG ZWISCHEN PRIVATEM UND BERUFLICHEM

Die Abgrenzung von Privat und Beruf beim hybriden Arbeiten ist oft fließend. Klare Strukturen und Regeln sind wichtig für Sie und Ihr Team.

### Leitfragen:

- Wie schaffe ich eine gute Balance zwischen Büro/Home-Office/Freizeit?
- Welche Signale sende ich durch mein Verhalten auch als Vorbild an mein Team?
- Welche Strukturen brauche ich selbst? Was kann ich noch optimieren?
- Wie kann ich meine Strukturen und die meines Teams besser aufeinander abstimmen?
- Was ist mir dabei wichtig?



## LINKS UND WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:

> [ifidz.de/wp-content/uploads/2110-Hybride-Teams-Rahmenrichtlinien-Beratung.pdf](https://ifidz.de/wp-content/uploads/2110-Hybride-Teams-Rahmenrichtlinien-Beratung.pdf)  
**„Hybride Teams brauchen Rahmenrichtlinien“ - Beitrag von Barbara Liebermeister,**  
Leiterin Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)



> [www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/arbeiten-in-der-corona-pandemie-forschung/2020/07/20200720-IAO-Studie-Ergebnisse-einer-Studie-des-Fraunhofer-IAO-zur-Arbeit-in-der-Corona-Pandemie.pdf](https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/arbeiten-in-der-corona-pandemie-forschung/2020/07/20200720-IAO-Studie-Ergebnisse-einer-Studie-des-Fraunhofer-IAO-zur-Arbeit-in-der-Corona-Pandemie.pdf)  
**„Arbeiten in der Corona-Pandemie“ Ergebnisse einer Studie des Fraunhofer IAO zur Wirtschaft und Organisation**

> [ifidz.de/wp-content/uploads/2111-Hybride-Teams-Richtig-Fuehren.pdf](https://ifidz.de/wp-content/uploads/2111-Hybride-Teams-Richtig-Fuehren.pdf)  
**„Hybride Teams richtig führen“- Beitrag von Barbara Liebermeister**



> [www.unternehmens-wert-mensch.de/](https://www.unternehmens-wert-mensch.de/)  
**Internetseite von „Unternehmenswert Mensch“ u.a. mit Informationen zum Förderprogramm und Unterstützungsmöglichkeiten**

## KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR UND -METHODEN

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Paul Watzlawick). Gerade im hybriden Umfeld ist Kommunikation ein überlebensnotwendiger Verbindungs- und Schmierstoff. Die Strukturen und Methoden sind in einem hybriden Umfeld noch anspruchsvoller und müssen sowohl individuelle, bilaterale als auch gemeinsame Anforderungen erfüllen.

### Leitfragen:

- Welche Strukturen/Methoden waren vorher für mich erfolgreich, welche davon müssten angepasst oder abgeschafft werden?
- Wie kann ich eine vertrauensvolle Kommunikationsbasis zu jedem/r einzelnen MitarbeiterIn und zum Team weiter aufbauen bzw. vertiefen?
- Welche Struktur passt für mich?

## HALTUNG UND VORBILD

Wie auch immer die aktuelle Situation ist, seien Sie sich bewusst, dass Ihre Haltung zum hybriden Arbeiten Ihr gesamtes Tun prägt, bewusst und unbewusst „sichtbar“ ist und von Ihren MitarbeiterInnen wahrgenommen wird.

### Leitfragen:

- Wie stehe ich zu hybridem Führen?
- Wie stehe ich zu Home-Office?
- Wie offen und klar zeige ich und kommuniziere ich meine Haltung (als Vorbild)?
- Wie will/kann ich Leistung messen?
- Was ist für mich Erfolg?
- Wie gehe ich mit Fehlern um?
- Welchen Umgang will ich im Team in puncto Fehlerkultur?
- Wie kann ich mehr „vertrauen“ und mehr abgeben?
- Wie gehe ich mit Nähe und Distanz um?

n/iao/images/iao-news/  
olgeergebnisse-fuehrung.pdf  
e - Führen im neuen Normal“ -  
hofer-Instituts für Arbeits-



de.de  
Wert:Mensch“  
rprogramm



**In der nächsten  
Ausgabe:**

**Führen von hybriden  
Teams - Teil II**