

# Fit für die hybride Führung durch hybrides Lernen

**FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG.** Dem hybriden Arbeiten – wenn einige im Büro und andere remote an anderen Orten sitzen – gehört die Zukunft. Führungskräfte sollten unter diesen Rahmenbedingungen für einen sozialen Kitt sorgen können und gleichermaßen für gute Ergebnisse und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden einstehen.

Für Führungskräfte ist es eine echte Herausforderung, sich in Sachen „hybrider Führung“ weiterzuentwickeln. Das F.E.A.T.-Modell hilft ihnen dabei. Es unterstützt den Entwicklungsprozess Schritt für Schritt auf einer praxisnahen, hybriden Lernreise nach dem Motto „Raus aus der Theorie, rein in die Praxis“.

Welche Beweggründe und Anliegen haben Führungskräfte während dieser Lernreise im Gepäck? Dazu lassen wir exemplarisch Anna und Frank zu Wort kommen. Sie haben bereits von der Lernreise profitiert und konkretes Handwerkszeug mitgenommen. Web-App-Impulse, digitale Meetings, Vernetzung, Umsetzungen vor Ort und coachingartige Reflexionsschleifen machten das möglich. Anna und Frank sind dabei unmittelbar ins Tun mit ihrem Team gekommen – und in den Austausch mit anderen Führungskräften. So konnten sie sich nicht nur mit ihren individuellen Knackpunkten des Führungsalltags beschäftigen, sondern auch eine hybrid geprägte Kultur bewusst gestalten.

## 1 Das F.E.A.T.-Modell als Kompass (Analyse)

Diese Anforderungen gibt es in der hybriden Welt: Führungskräfte müssen als zentrale Kristallisationspunkte des Unternehmens das Zusammenspiel ihrer Teams neu orchestrieren. Das F.E.A.T.-Modell macht dies Schritt für Schritt bearbeitbar:

- Es gilt fokussiert zu führen (F) über Distanz und unterschiedliche Gruppierungen hinweg.
- Dabei muss die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden kontinuierlich gefördert werden (E).

- Das richtige Maß an Agilität muss mit Augenmaß gefunden werden (A).
- Teamgeist und Zusammenhalt wollen besonders gehegt werden und IT und Kommunikationsformate sind zu den jeweiligen Herausforderungen passend zu wählen und einzusetzen (T).

Frank ist Führungskraft in einem IT-Unternehmen. Er erarbeitet in einer Art Standortanalyse einige Fragen: „Was ist der Schlüssel, durch den ich als Führungskraft sicherstellen kann, dass alle gute Arbeit leisten können, wenn wir hybrid zusammenarbeiten? Wie kann ich überprüfen, wie's läuft und ob es in die gewünschte Richtung geht, ohne dass sich die Leute kontrolliert fühlen?“ Darüber hinaus beschäftigen ihn der passende Einsatz vorhandener Tools für die digitale Arbeit und die Kommunikation in seinem Team.

Anna, Teamleiterin in einer Vertriebsorganisation, sagt: „Es geht um meine Fitness und die Fitness des Teams. Es geht

mir um Zeitfresser und darum, Räume für konzentriertes Arbeiten zu finden“. Sie möchte dafür die tatsächlichen Bedürfnisse ihres Teams besser kennenlernen.

## 2 Fokussiert führen

Das Anliegen, das richtige Maß der Kontrolle zu finden, klärt sich für Frank in der Auseinandersetzung mit dem Ansatz der ergebnisorientierten Führung. Dieser postuliert, dass Präsenzzeiten oder Anwesenheiten weniger Gewicht haben als das Resultat der Arbeit. Kurz gesagt, zählt das Endergebnis und nicht, ob jemand von 9:00 bis 17:00 Uhr am Computer sitzt und tippt. Für manch eine Führungskraft fühlt sich diese Art zu führen wie ein Drahtseilakt an, denn sie behält anteilig die Verantwortung und muss gleichzeitig die Kontrolle abgeben und eine gute Portion Vertrauen mitbringen. Die Prinzipien der ergebnisorientierten Führung helfen: Führung muss für einen klaren

## Gesamtdramaturgie einer Lernreise

**Ablauf.** Bei der in diesem Artikel beschriebenen Lernreise kommt es entscheidend darauf an, dass die Werkzeuge der hybriden Führung in unterschiedlichen Situationen in der Praxis erprobt werden.





Rahmen der Aufgaben und die entsprechende Umschreibung der gewünschten Ergebnisse sorgen. Sie muss sehr bewusst die Beziehungen im Hybriden fördern. Auf der Grundlage wird nur im Ausnahmefall in die Aufgaben eingegriffen und sind Erfolge zu würdigen. Diesen Drahtseilakt kennt auch Frank gut: Er führt sein Team bereits seit vier Jahren und merkt jetzt unter hybriden Bedingungen, dass er schlichtweg weniger persönliche Kontakte hat. Er stellt auch fest, dass die Vorstellung über gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen mehr und mehr auseinanderdriften und manch Abgabetermin wackelt.

Für eine Führungskraft wie Frank geht es also darum, das Zusammenspiel so zu orchestrieren, dass Mitarbeitende, das Team und er selbst eine gute Balance zwischen Orientierung, Sicherheit und Freiheit haben. Der Zwilling des investierten Vertrauens ist das Empowern: Benötigte Kompetenzen müssen entwickelt und gestärkt werden und die Mitarbeitenden müssen wissen, warum und wozu das Anstehende zu tun ist, wie groß der jeweilige Gestaltungsspielraum ist und wie sie die übertragenen Aufgaben bewältigen können. Diese Transparenz ermöglicht ein abgestimmtes Maß an Kontrolle.

In unserem Ansatz unterstützen wir die Führungskraft darin, sukzessive zu mehr Ergebnisorientierung zu kommen; ihren Fokus auf Beziehung und Ergebnis zu legen. Frank nähert sich in vier Schritten der Übersetzung in seinen Alltag: Erstens reflektiert er, wie motivierend und sinnstiftend er die Ziele in seinem Team bislang kommuniziert hat. Er versucht sich dafür sinnbildlich, in die Schuhe der an-

deren zu stellen: Spornt die Person zum Beispiel die Lösung eines IT Problems an? Oder inspiriert sie eher die hoffnungsvolle Aussicht, eine ausgefeilte prozessuale Lösung zu finden?

Im zweiten Schritt prüft er genau, in welcher Verantwortungstiefe er was delegieren möchte, welche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen und welche Kontrollpunkte für ihn wichtig wären. Will er beispielsweise bei einer fachlichen Frage noch mitentscheiden oder alle Entscheidungen den Mitarbeitenden überlassen, wenn es zum Beispiel darum geht, welche Technologien und Fremdleistungen eingesetzt werden?

Im dritten Schritt ermuntern wir ihn, zu diesen Fragen in einen Aushandlungsprozess mit dem Team zu gehen. Er wird also angespornt, die Ideen und Fragen der Mitarbeitenden ernsthaft mit aufzunehmen. So entsteht erfahrungsgemäß auch sozialer Kitt, es erhöht sich die Bereitschaft, sich einzusetzen und es kann aufgedeckt werden, wo es noch Unterstützung braucht.

### 3 Eigenverantwortung stärken

Erst nach diesem Austausch leiten Frank und sein Team im vierten Schritt den konkreten Auftrag gemeinsam ab. Der geschilderte Aushandlungsprozess erzeugt erfahrungsgemäß etwas mehr Aufwand, er zahlt sich aber im Endeffekt aus: „Ja, klar, das traue ich mir zu, ich habe ein gutes Bild, was verlangt wird, wie weit ich gehen kann und wann wir uns absprechen“ meldet ein Teammitglied Frank zurück. Je öfter zwischen Teammitglied

und Chef oder Chefin so ein Austausch stattfindet und später mit einem guten Ergebnis belohnt wird, desto größer wird das Vertrauen untereinander. Es nährt die Sicherheit, dass alle ihren Job gut machen können, und ermöglicht in der Folge mehr Loslassen der Führungskraft. Gleichzeitig fördert es das Selbstvertrauen und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. So entsteht eine klare Verantwortungsaufteilung zwischen Organisation, Team, Führungskraft und Mitarbeitendem. „Ich habe erkannt, dass grobe Leitplanken die Kreativität für neue Ansätze erhöhen. Und zwischenzeitliche Rückkopplungen führen nicht zu großen Diskussionen. Das war für uns eine schöne Erkenntnis, durch die auch mein Vertrauen gestiegen ist, es öfter so zu machen!“ schreibt Frank in einer Reflexionschleife.

Darüber hinaus regen wir an, Eigenverantwortung weiter zu fördern, indem die Führungskraft die Stärken der Mitarbeitenden mehr in den Blick nimmt. Anhand einer Diagnostik lernt sie die Stärken einfacher aufzuspüren und einzuschätzen, wer deshalb welche Tätigkeiten besonders gut übernehmen kann. Für Anna ist das Ergebnis erhellend: „Die Stärkenanalyse hat uns richtigen Schwung gegeben, wir erkennen, dass jeder auf seine Art wertvoll ist und warum wer wie tickt. Mir waren die Stärken vorher nicht so klar und es bringt uns allen Spaß, diese jetzt bewusst anzusprechen und zu berücksichtigen!“ Jeder Web-App-basierte Schritt wird durch ein Feedback von LernCoachs abgeschlossen. Die Führungskraft erlebt dabei zum einen, in welcher Form eine Rückschau aus der Vogelperspektive →

→ in Bezug auf eigene Arbeitsprozesse gestaltet werden kann: Wir fragen danach, was gut funktioniert hat und verstärken dies durch Rückmeldung und Lob. Wir fördern die Reflexion, was in Zukunft weiter gemacht – oder besser unterlassen werden sollte. So melden wir Anna zurück: „Großartig, dass Ihr die Stärken jetzt präsent habt und Du sie weiter bewusst nutzen möchtest! Lass uns da einmal direkt die nächste Kurve nehmen: Wie und wann hast Du Gelegenheit, die Stärken zu berücksichtigen? Wo gelingt das schon und wo könnte es noch integriert werden?“. Wir ermutigen auch, eine eigene Handschrift zu finden, die zu Organisation und Mitarbeitenden passt. Die Lernreise besteht aus einer Abfolge von Meetings und Web-App-basierten Aufgaben. Ein visualisierter Überblick aller Schritte und Formate bietet Orientierung. Diese Orientierung fördert Eigenverantwortung, lässt Freiraum entstehen, da transparent wird, in welcher Folge welche Themen und Formate vorgesehen sind. Wann aber welcher Schritt vorgenommen wird, entscheiden alle Teilnehmenden jeweils ganz für sich. Die einzelnen Schritte im aktionsorientierten Ansatz beinhalten jeweils die Auseinandersetzung mit dem Thema, die konkrete Umsetzung sowie die Reflexion. Sie werden durch Feedback vom Lerncoach und die Überführung in den Alltag abgeschlossen.

### 4 Agilität mit Augenmaß

Fallen die Anforderungen des Hybriden mit Ansprüchen, agile Prinzipien zu leben, zusammen, kann dies zu Überforderungen führen. Das Wohlfühl und die Leistung im Team können stark davon beeinflusst werden, wie gut der individuelle Arbeitstyp – also meine Präferenz, wie ich Arbeit und Beruf voneinander trennen oder verflechten möchte – gelebt werden kann. Wir nähern das passende Maß an Agilität im Miteinander und im Organisationsprinzip in zwei Schritten an: erstens mit einer Arbeitstypen-Analyse und zweitens durch eine Auseinandersetzung mit Fragen wie: „Was heißt für uns Agilität und wie viel brauchen wir davon?“.

Anna, die ihr Team erst kürzlich übernommen hat, fragt sich nicht nur wie fit

das Team ist, sondern konkret „Was sind eigentlich die Erwartungen und Bedürfnisse an die Zusammenarbeit in meinem Team?“. Die Arbeitstypenanalyse gibt Auskunft. Anhand eines Fragebogens und einer Erläuterung zu den Typen werden sie selbst und die Teammitglieder sich ihrer Präferenzen bewusst. Die Arbeitstypenanalyse unterscheidet Segmentierer (strikte Trennung von Arbeit und Privatleben), Integrierte (konsequente Verflechter von Arbeit und Privat), Wechsler (mal segmentierend, mal integrierend). Darüber hinaus werden Tagesrhythmen, intro- versus extrovertiert und Stillarbeits- versus Teamarbeits-, Remote- und Präsenzwünsche ermittelt. Anna schreibt nach dem Austausch mit ihrem Team: „Man bekommt ein Gefühl für die Mitarbeitenden und welche Bedürfnisse sie haben. Diese wurden vorher nicht so kommuniziert – einfach, weil man sich darüber keine Gedanken macht. Wir sind sensibler geworden und können nun besser miteinander umgehen.“ Für Anna entwickelt sich damit die Teamfitness deutlich weiter. „Wir haben auch unsere Kalender durchforstet und neue feste Termine für die gemeinsamen Meetings gefunden, die unseren Bedürfnissen besser Rechnung tragen.“ Dabei entstehen auch Zeitfenster für konzentriertes Arbeiten. Das sind gleich mehrere deutliche Beiträge für das Wohlfühl aller Teammitglieder.

Im zweiten Schritt nehmen wir Agilität unter die Lupe: Anna entscheidet sich, da das Wort „Agilität“ oft in ihrem Unternehmen herumgeistert und einige schon „genervt“ reagierten, zu einem Mini-Workshop im Team. Mit einem webbasierten Umfragetool lässt sie die Teammitglieder eine Wortwolke befüllen. „Was bedeutet für dich Agilität bei uns im Team?“ ist die Frage. Die gegebenen Stichworte werden Ausgangspunkt für ihre Diskussion. Sie münden in der Erkenntnis, dass einzelne Rollen und Vereinbarungen zu überprüfen sind. Diese Auseinandersetzung deckt also sowohl gemeinsames Verständnis wie auch Erneuerungsbedarf auf. Das betrifft die Organisationslogik, Prozesse und Vereinbarungen zu den Aufgaben und der Arbeitsorganisation in der hybriden Realität. Gemeinsam werden abgestimmte Änderungen auf den Weg gebracht. So

werden neue Sprintlängen festgelegt, die auf die Herausforderung des Hybriden zugeschnitten sind. Die Rolle des Product Owners wird konkretisiert und neue Regeln für hybride Retrospektiven vereinbart. In diesem Format sollen zukünftig auch „Zeitfresser“ unter die Lupe genommen und aufgelöst werden.

### 5 Teamspirit fördern

„Mit am wichtigsten ist der persönliche Austausch untereinander“, stellt Anna im Laufe der hybriden Lernreise heraus. Das persönliche Gespräch – in der Teeküche oder auf dem Gang – ist nicht einfach zu ersetzen, manche fühlen sich abgekoppelt oder isoliert. Durch die Verlagerung von Teilen des Teams ins remote Arbeiten sind außerdem Subgruppen entstanden. Einige kommen ins Büro, einzelne Gruppen verabreden sich sogar zu unterschiedlichen Bürotagen, andere arbeiten komplett remote. Das hat auch in Annas Team dazu geführt, dass sich einige gar nicht mehr begegnen – während das Team aber nach wie vor insgesamt zusammen funktionieren muss. „Man bekommt viel weniger mit, wie es den anderen aktuell geht.“ stellt sie fest. Das hat sie mit vielen anderen Führungskräften und Teammitgliedern gemein.

Diese Entwicklung ist schwerwiegend, weil für alle Beteiligten Bindung verloren geht und die Teamdynamik Unwuchten entwickeln kann. Auch psychologische Sicherheit nimmt rapide ab. Es ist aus diesem Grund essenziell, kontinuierlichen Kontakt und Energie im Team bewusst zu fördern. Denn je stabiler die Beziehungen im Team sind, desto höher ist die Energie und das korreliert mit zukünftiger Leistung. Im Grunde genommen geht es also darum, wie bei akkubetriebenen Geräten zu verfahren: Die Akkus müssen regelmäßig in der Aufladestation geladen werden! Wie sich das im Alltag umsetzen lässt, erfahren die teilnehmenden Führungskräfte an verschiedenen Stationen ihrer Reise: Bei unseren Meetings führen wir unterschiedliche Check-ins und Auflockerungen ein, die sie direkt für ihre Termine mit dem gesamten Team übernehmen können. Wir sorgen für freundliche, zugewandte Atmosphäre und dass es auch mal eine Gelegenheit gibt, gemeinsam zu

## AUTORINNEN



**Marlen Nebelung** gründete 2020 die PParts GmbH, die sich auf die Digitalisierung von

Lern- und Veränderungsthemen auf der Grundlage der Positiven Psychologie und Kunst spezialisiert hat.

**PParts GmbH**

**Dietrich-Bonhoeffer-Str. 10**

**10407 Berlin**

**www.pp-arts.de**



**Antoinette Beckert** ist Leadership-Coach und Change-Managerin. Seit 2003 unterstützt sie

Führungskräfte in technologieorientierten Unternehmen, Veränderungen voranzutreiben und Neues zu wagen.

**Antoinette Beckert**

**Lychener Str. 19**

**10437 Berlin**

**www.antoINETTE-beckert.de**

lachen. Denn alle Meetings und Termine im Team können als Anlässe zur Förderung von Teamspirit und Energie verstanden werden. Ein kleiner Kunstgriff – im wahrsten Sinne des Wortes – ist auch der Einsatz von Kunstkarten in hybriden Zusammenkünften. Über sie öffnen wir den hybriden Raum dafür, Emotionen anzusprechen. Erfahrungsgemäß hilft das, positive Emotionen wie Freude, Stolz oder Dankbarkeit zu äußern und Emotionen wie Wut, Ärger oder Langeweile zu bewältigen.

Weitere Anregungen stellen wir in „14 Tipps für Happy Meetings“ gebündelt zur Verfügung. „Stellt über die Agenda sicher, dass nur die teilnehmen, die gebraucht werden, so reduziert ihr die Anzahl an Meetings!“ sorgt in Franks Team für reichlich Gesprächsbedarf. Der Effekt ist positiv: Auch bei ihm und seinem Team werden Termine aus dem Kalender gestrichen, was viele als entlastend empfinden! Bei denen, die erhalten bleiben, achtet man mehr auf mehr Wertschätzung. Ganz praktisch führt das in Franks Team zu der Vereinbarung „Handys aus und vom Tisch!“. Es geht, wie so häufig, um eine gute Balance: nicht zu viele und zu lange Meetings machen und die, die stattfinden, bewusst zu gestalten.

### 6 Teamzusammenhalt besser beachten

Nicht nur durch die Meetings, sondern auch durch die gesamte Organisation der Kommunikation lässt sich der Zusammenhalt als Teil des Teamspirits stärken.

Während Anna konstatiert „Information ist flüchtiger geworden“, beschreibt Frank „Wir kommunizieren auf so vielen Kanälen, dass mir ganz schwindelig wird!“. Letztlich braucht es eine gut abgestimmte Folge von koordinierenden Treffen und vor allem gut handhabbare Tools, damit Zahlen-Daten-Fakten gesichert an die Stelle gelangen, wo sie benötigt werden. Und auch, dass die oftmals für unbedeutend angesehenen Zwischentöne so herübergebracht werden, dass die Wichtigkeit eines Projekts deutlich wird. Denn beides zusammengenommen trägt dazu bei, dass ein sicheres Bezahlssystem das Licht der Welt erblickt oder eine Kundin oder ein Kunde von einer überzeugenden Beratung schwärmen kann.

Fakt ist: Das Angebot der verschiedenen Arbeitstools und Kommunikationskanäle (Trello, Slack, Mail, Chat, Meeting, Channels ...) ist so groß, dass man sich verirren und Information verloren gehen kann. Der Effekt: Man verplempert Zeit und Energie und erreicht nur unter großen Mühen ein gelungenes Hand-in-Hand-Spiel! Leider gibt es nicht den einen Weg für die richtige Tool-Landschaft aber das Patentrezept ist, sich in regelmäßigen Abständen dazu mit allen Beteiligten ins Einvernehmen zu setzen.

Wir empfehlen Leiterinnen und Leitern sowohl für neuformierte wie auch für länger bestehenden Teams, regelmäßig in Zwischenstopps die Tool-Landschaft zu sortieren. Warum die regelmäßige Wiederkehr? Neue Kolleginnen und Kollegen, neue Apps oder auch veränderte Aufgaben oder Rahmenbedingungen füh-

ren zu veränderten Notwendigkeiten und Bedürfnissen. Werden sie ausgesprochen, lassen sich größere Störungen vermeiden. Wir bieten den Führungskräften deshalb auf unserer hybriden Lernreise eine Kommunikations-Tool-Charta an. Dazu gehen sie auch in den Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen, um zu hören, welche Erfahrungen diese haben. „Ich hätte nicht gedacht, dass die die gleichen Schwierigkeiten haben!“ hören wir an dieser Stelle immer wieder. Anhand dieser Tool-Charta gehen sie mit ihrem Team ins Gespräch und erarbeiten Grundregeln, was und auf welchem Kanal sie wann austauschen möchten. Dabei wird die synchrone Kommunikation von Angesicht zu Angesicht genauso wie die asynchrone, also zeitversetzte Kommunikation, unter die Lupe genommen.

### 7 Hybrides Lernen als Booster für Hybrid Leadership

Führungskräfte finden durch die Lernreise einen Ergebnisfokus, können die Eigenverantwortung im Team und Agilität mit Augenmaß stärken. Sie lernen, Teamspirit bewusst zu fördern. Anna fasst zusammen: „Besonders zufrieden bin ich damit, dass ich viele neue Wege und Methoden für das hybride Führen gleich in Anwendung bringen konnte.“ Und Frank meldet zurück: „Die Zusammenarbeit in meinem Team ist im Laufe der Lernreise spürbar besser geworden“. Diese Effekte resultieren ganz entscheidend aus dem schrittweisen, hybriden und aktionsorientierten Ansatz der Lernreise. An den einzelnen Stationen, durch den Format- und Methodenmix und die Vernetzungen der Teilnehmenden steigt der Aufmerksamkeitsfokus und die Energie für die Entwicklung des „hybriden Führungsrepertoires“. Wir erreichen damit Lebendigkeit bei gleichzeitiger Zielgenauigkeit. Da jeweils die Teams miteinbezogen, und die Führungskräfte in einer Organisation untereinander vernetzt werden, entwickelt sich auch die Kultur im Sinne der hybriden Anforderungen weiter. Neue Werte, Rituale, Aufgabenverteilungen – auch Regeln, Prozesse und Strukturen werden direkt mit verankert. Es entsteht Tiefenwirkung.

**Marlen Nebelung, Antoinette Beckert ●**