

# LEADERSHIP IM HYBRID-MODUS: OPTIMALE STRATEGIEN FÜR DIE MODERNE ARBEITSWELT



**BOBKAS BUSINESS – 06/2024****Leadership im Hybrid-Modus:  
Optimale Strategien für die  
moderne Arbeitswelt****„Ein Führer ist jemand, der Hoffnung vermittelt.“***Napoleon*

Die Pandemie hat dem hybriden Arbeitsplatz einen enormen Entwicklungsschub verpasst. Eine Untersuchung des Fraunhofer-Instituts und der Deutschen Gesellschaft für Personalwirtschaft aus dem Jahr 2023 zeigt, dass mehr als 80 Prozent der Unternehmen Betriebsvereinbarungen zum hybriden Arbeiten geschlossen haben.



Bild © Yulia #763535479 stock.adobe.com

Das bedeutet: Diskussionen über das „Ob“ werden nicht mehr geführt, im Fokus steht das „Wie“. An dieser Stelle kommen die Aspekte Technik und vor allem Führung ins Spiel. Führungskräfte werden zum Vermittler und Anker in hybriden Arbeitsmodellen. Sie füllen die Lücken, die durch fehlende räumliche Nähe entstehen.

Als Geschäftsführer oder Inhaber eines mittelständischen Unternehmens sind Sie auf Nachwuchskräfte

angewiesen und wollen Leistungsträger im Betrieb halten. Ohne hybride Arbeitsmodelle wird das auf Dauer nicht gelingen. Das „New Normal“ funktioniert jedoch nur unter der Bedingung, dass Ihre Führungskräfte ihre neue Rolle annehmen und aktiv ausfüllen. Dieses Paper bietet Ihnen eine kompakte und ehrliche Übersicht zum Thema „Führung in der digitalen Ära“ und zeigt Trends, auf die Sie sich einstellen müssen. **Los geht's!**

**Leadership-Lesson 1:  
Modernes Leadership verstehen –  
die Grundlage hybrider Mitarbeiterführung****„Entweder wir finden einen Weg,  
oder wir machen einen.“***Hannibal*

Die Anforderungen an Vorgesetzte haben sich stark verändert. Während die Generation der Baby-Boomer ihre Chefs oft noch „fürchtete“, erwarten Nachwuchskräfte von heute eine Begegnung auf Augenhöhe – und sie wollen als Menschen mit Bedürfnissen, Wünschen und auch Erwartungen gesehen und respektiert werden. Eine anspruchsvolle Haltung, die jedoch vorherzusehen war. Bereits vor zehn Jahren prognostizierte Thomas Sattelberger, ehemaliger HR-Manager bei Daimler, Lufthansa und Deutscher Telekom, dass sich Unternehmen für demokratische Prozesse öffnen müssen, um langfristig am Markt zu bestehen.

Heute versetzt vor allem der omnipräsente Fachkräftemangel die junge Generation in eine Position, in der sie demokratische Werte wie Gleichbehandlung, Mitspracherecht und eine offene Feedbackkultur mit Nachdruck einfordern kann. Einen besserwisserischen Chef braucht niemand. Genauso wenig wollen junge Mitarbeiter einen Arbeitsplatz, der sie an einen Büro-Schreibtisch bindet. Home-Office-Optionen sind heu-

te nicht mehr aus dem Arbeitsleben wegzudenken.

Auf der anderen Seite mag die Tatsache, dass „die Jungen“ zwar hohe Anforderungen an ihre Vorgesetzten stellen, selbst jedoch seltener **(Führungs-) Verantwortung** übernehmen wollen, nicht sehr stimmig erscheinen.



Bild ©izzuan #785186024 stock.adobe.com

Aus der Sicht des Nachwuchses stellt sich die Situation anders dar: Sie definieren Führung auf andere Weise. Sie fordern einen Leader, der authentisch vorlebt, was er von seinem Team erwartet: **Bindung, Authentizität und Verbindlichkeit**. Das Thema Work-Life-Balance spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Dass zu viel Stress psychische Erkrankungen wie Burnout auslösen kann und den persönlichen Beziehungen schadet, gilt heute als wissenschaftlich belegtes Allgemeinwissen. Die junge Generation versucht sich davor zu schützen. Bedingungsloses Erfolgsstreben, ständige Erreichbarkeit und der weitgehende Verzicht auf ein Familienleben passen nicht mehr zu deren Lebenswirklichkeit. Ein Vorgesetzter, der die psychischen Belastungsfaktoren seines Jobs kennt und sorgsam mit seiner mentalen Gesundheit und der seiner Teamkollegen umgeht, ist auch für die hybride Arbeitswelt gewappnet.

Dass persönliche Beziehungen wichtiger werden, liegt unter anderem an den **VUCA**-Bedingungen der modernen Arbeitswelt. Wenn sich die Arbeitsbedingungen stetig wandeln und Arbeitsplätze und Kollegen häufig wechseln, suchen die Mitarbeiter ihren Anker im Privaten. Eine Führungskraft soll ihnen als Vorbild dienen, sie muss eine ausgewogene Work-Life-Balance vorleben und ihre eigenen Grenzen wahren. Ein Unternehmen, das Führung so definiert, kann Nachwuchskräfte überzeugen, selbst ein Leader zu werden.

Mittelständische Unternehmen verfügen mit ihrer regionalen Verwurzelung in diesem Punkt über einen bedeutsamen Vorteil. Ihre Mitarbeiter stammen häufig aus der näheren Umgebung und können im Notfall auch kurzfristig ins Büro fahren.

**Führen auf Distanz** erscheint an dieser Stelle weniger relevant. Trotzdem können Führungskräfte ihre Rolle als Vorgesetzte im alten Stil nicht weiterführen. Hybride Arbeitsmodelle etablieren sich und die Erwartungen an einen Arbeitgeber verändern sich – auch und gerade im Mittelstand.

## Leadership-Lesson 2 Virtuelle Teams führen – eine besondere Herausforderung

**„Coachen, fördern und vorleben,  
statt Befehle erteilen.“**

So könnte man die Essenz von erfolgreichem Führen in digitalen Zeiten beschreiben. Mitarbeitende im Home-Office brauchen heute eine andere Art von Führung. Deswegen auch meine Empfehlungen: Etablieren Sie gemeinsam einen produktiven Workflow im Team.

Organisieren Sie den Informationsfluss so, dass Lücken möglichst ausgeschlossen sind.

Führungskräfte stehen heute vor allem vor der Frage, wie sie die Unternehmenskultur sowie die Bindung zum Betrieb im Home-Office aufrechterhalten und neuen Mitarbeitern näherbringen. Genauso brauchen sie Strategien, um das Gefühl von Isolation bei einzelnen Mitarbeitern zu beheben und aus der Distanz für Motivation zu sorgen. Das ist keine leichte Aufgabe. Führung wird komplexer und die Anforderungen an die persönliche Reife eines Vorgesetzten steigen enorm. Erschreckend dabei ist, dass die allerwenigsten Führungskräfte auf ihre Führungsherausforderungen professionell vorbereitet und gerade in der Anfangszeit begleitet werden. Ein Umstand, der so manchen Fail im Führungsverhalten, objektiv betrachtet, zu erklären vermag.



Wir bieten hierfür unseren mittelständischen Kunden die passgenaue Unterstützung an, u.a. mit unseren **Führungskursen zur Zertifizierten Führungsperson ASB**, in Zusammenarbeit mit unserem Schweizer Partnerunternehmen, der eduQua zertifizierten AsFam Schulung & Bildung GmbH, als auch mit dem berufsbegleitenden Studium zum **Agile Coach EHS**, in Zusammenarbeit mit EHS Erasmus Hochschule Basel. Hierbei verzahnen wir für unsere Teilnehmenden die

notwendige Führungslehre, mittels Präsenzs Schulungen und hochwertigen E-Learnings, mit der wichtigen, direkten Praxisumsetzung. Damit Führung von Beginn an Wirkung entfalten und nachhaltig Menschen begeistern wie binden kann.

„Eine Investition, die sich ab Tag 1 auszahlt“, sagen übrigens nicht wir, sondern unsere langjährigen Auftraggeber namhafter KMUs und Organisationen.



Kleinere und mittelständische Unternehmen verfügen in der Regel über ein anderes Budget für Weiterbildung als Großkonzerne und müssen zudem mit ihren personellen Ressourcen haushalten. Trotzdem müssen sie sich den Herausforderungen der hybriden Leadership stellen, denn Remote-Work und Home-Office werden vor allem von Nachwuchskräften als Voraussetzung betrachtet, um eine Bewerbung überhaupt in Erwägung zu ziehen. Auf dem Weg, genau diese Rahmenbedingungen wirksam zu schaffen, begleiten wir auch Sie und Ihr Unternehmen gerne. Wir liefern hierbei nicht nur passgenaue Konzepte, sondern implementieren diese auf Wunsch auch mit Ihnen gemeinsam, damit Sie schneller von den Vorteilen profitieren.

### Leadership-Lesson 3: Die digitale Ausstattung für effektives Arbeiten in der Hybrid-Ära

„When the wind of change blows, some people build walls, others build windmills.“

*Chinesisches Sprichwort*

Die Pandemie inspirierte ganz besonders die Anbieter von Online-Plattformen zu rasanten Innovationsschüben – das gilt besonders für Kommunikationstools und Anwendungen im Projektmanagement. Das passende Tool fördert die Kommunikation, die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Vor dem Kauf eines Remote-Work-Tools gilt es, folgende Punkte zu berücksichtigen:

- **Ihre Anforderungen:** Was sind die wichtigsten Funktionen, die Sie von einem Tool erwarten?
- **Ihr Budget:** Es gibt sowohl kostenlose als auch kostenpflichtige Tools.
- **Bewertungen:** Informieren Sie sich vor dem Kauf eines Tools über die Erfahrungen anderer Nutzer.
- **Test-Version:** Viele Anbieter stellen Ihnen eine kostenlose Testversion ihres Tools zur Verfügung. Nutzen Sie zuerst intensiv diese Option.
- **Integration:** Stellen Sie sicher, dass die gewünschten Tools miteinander kompatibel sind.

Als Kommunikationsplattformen für die hybride Zusammenarbeit haben sich folgende Tools etabliert:

- **Slack:** Plattform für Teamkommunikation und Zusammenarbeit mit Funktionen für Chat, spezielle Kanäle, Dateiaustausch und Videoanrufe. Slack ist

auch auf die Bedürfnisse kleiner Unternehmen und Einzelunternehmer ausgerichtet. Gleichzeitig gilt Slack als besonders flexibel, was die Integration mit anderen Tools angeht - vom Speicherdienst über CRM bis Projektmanagement-Tools.



Bild ©Girts #390867466 stock.adobe.com

- **Zoom:** Videokonferenz-Tool für virtuelle Meetings, Webinare und Online-Unterricht. Zoom zeichnet sich durch eine hohe Bild- und Tonqualität aus und ist für den Einsatz in kleineren und mittelständischen Unternehmen gut geeignet.
- **Microsoft Teams:** Plattform für Zusammenarbeit und Kommunikation mit Funktionen für Chat, Kanäle, Dateiaustausch, Videoanrufe und Integration mit Microsoft-Produkten. Microsoft Teams ist eng in Microsoft 365 integriert, Sie können nahtlos auf andere Microsoft-Produkte zugreifen und diese direkt in Teams verwenden.
- **Google Meet:** Videokonferenz-Tool von Google, integriert in Google Workspace. Google Meet sticht nicht unbedingt mit bahnbrechenden Alleinstellungsmerkmalen hervor, punktet jedoch mit einer Kombination von Stärken, die es für bestimmte Nutzergruppen besonders attraktiv machen. Google Meet ist für seine intuitive Oberfläche und

einfache Handhabung bekannt. Selbst technisch weniger versierte Nutzer können schnell und einfach Videokonferenzen starten und daran teilnehmen. Zudem bietet die kostenlose Basisversion bereits viele nützliche Funktionen.



Bild ©PhotoPhantom #755908939 stock.adobe.com

Die Thema IT-Sicherheit und Datenschutz nehmen inzwischen alle Anbieter sehr ernst, schließlich basiert darauf ihr Geschäftserfolg. Eine KI-gestützte Assistenz-Funktion enthalten inzwischen alle Produkte. Im Bereich Projektmanagement erfreuen sich u.a. folgende Dienste größter Beliebtheit:

- **Trello:** Kanban-Board zur Organisation von Projekten und Aufgaben mit Funktionen für Karten, Listen, Checklisten und Fälligkeitsterminen.
- **Asana:** Projektmanagement-Tool mit Funktionen für Aufgabenverwaltung, Teamarbeit, Zeiterfassung und Reporting.
- **Notion:** All-in-One-Workspace mit Funktionen für Notizen, Aufgabenverwaltung, Projektmanagement, Datenbanken und Wikis.
- **Jira:** Projektmanagement-Tool für agile Softwareentwicklung mit Funktionen für Aufgabenverwaltung, Issue-Tracking und Kanban-Boards.

## Erfolgreiche Umsetzung: Remote-Work funktioniert

Professor Andreas Pfnür von der TU Darmstadt leitet das Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre. Er und sein Team untersuchten den Einfluss von Trello, Zoom und Co. auf Unternehmen und Mitarbeiter.

**Das Ergebnis:** Rund 57 Prozent der Mitarbeiter mit Büroarbeitsplatz geben an, dass sie mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind – bei den Kollegen im Homeoffice liegt der Wert bei 81 Prozent. Und 75 Prozent der Befragten im Home-Office berichten, während der Arbeitszeit produktiv zu sein. Bei Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz liegt dieser Wert bei 61 Prozent.



Bild ©iana\_kolesnikova #334847944 stock.adobe.com

Die **Forscherguppe** kommt zu dem Schluss, dass Mitarbeiter seit der Pandemie ein Gefühl dafür entwickelt haben, wo sie welche Aufgaben am einfachsten und produktivsten erledigen können. Je mehr sie dieses Wissen berücksichtigen können, umso produktiver und zufriedener sind sie mit ihrem Arbeitsplatz.

Diese Ergebnisse kommen zustande, trotz mancher Schwierigkeiten mit eingefrorenen Bildschirmen oder instabiler Internetverbindung und der Sorge von Führungskräften, dass ihre Mitarbeiter von privaten Aufgaben zu sehr abgelenkt werden.

## Implementierung von Remote-Work: Wichtige Schritte

Die Einführung von Home-Office und hybriden Arbeitsmodellen ist ein Prozess, der die Beteiligten langfristig beschäftigen wird. Falls Sie in Ihrem Team oder im Betrieb das Arbeiten von zuhause, unterwegs und alternierend nur sporadisch für einige Mitarbeiter eingeführt haben, können Sie anhand der folgenden Darstellung den nächsten Schritt angehen.



### 1. Definieren Sie Ihre Ziele

Welchen Mehrwert wollen Sie durch die Einführung oder Ausweitung hybrider Arbeitsmodelle erreichen?



### 2. Bestandsaufnahme der aktuellen Situation

Welche Mitarbeitenden arbeiten bereits außerhalb des Büros? Welche weiteren Arbeitsplätze sind für die Auslagerung ins Home-Office geeignet und in welchem Rahmen? Gibt es Stellenprofile, die für einen kompletten Remote-Modus geeignet sind? Welche technischen Voraussetzungen sind bereits vorhanden, wo besteht Handlungsbedarf?



### 3. Entwicklung einer Home-Office-Richtlinie

Die Richtlinie dient den Mitarbeitern als Orientierung. Sie ist der Rahmen – die Grenze, der Zaun – der unbedingt einzuhalten ist. Sie soll deshalb Regeln zu folgenden Punkten enthalten: Arbeitszeiten und Erreichbarkeit, Datenschutz und -sicherheit, Ausstattung und Kosten für das Heimbüro, sowie Arten der Leistungsmessung und -bewertung.



### 4. Auswahl der richtigen Technologie

Welche Software und Hardware braucht Ihr Unternehmen?



### 5. Schulung und Training der Mitarbeiter

Onboarding und Einweisung in die neue Technik und Strategien für die selbstorganisierte Arbeit im Home-Office planen.



### 6. Kommunikation und Change-Management

Mitarbeiter bitte frühzeitig über die Neuerungen informieren und aktiv in die Prozesse einbinden. Schaffen Sie außerdem Feedbackmöglichkeiten, um die Akzeptanz und den Projektfortschritt zu messen.



### 7. Kontinuierliche Verbesserung

Betrachten Sie die Einführung als iterativen Prozess, der regelmäßig evaluiert und angepasst wird. Weil Menschen und Organisationen sich auch fortlaufend weiterentwickeln. Das Feedback aller Beteiligten zu berücksichtigen ist ein Muss. Hybrides Arbeiten erfordert schließlich Respekt, intensiven Austausch und Vertrauen.

## 4 erfolgserprobte Tipps für die zielgerichtete Vorbereitung:

- ✓ **Etablieren Sie Ihre Vertrauens- und Respektkultur.**
- ✓ **Fördern Sie aktiv eine offene wie motivierende Kommunikation und Feedbackkultur.**
- ✓ **Bieten Sie Unterstützung und Ressourcen an: Die Mitarbeitenden sollten Zugang zu den Ressourcen haben, die sie benötigen, um erfolgreich von zu Hause aus zu arbeiten.**
- ✓ **Zeigen Sie die wichtige Bereitschaft zur Flexibilität und passen Sie Ihre Arbeits- und Ablauforganisation fortlaufend den sich weiterentwickelnden Bedürfnissen Ihrer Mitarbeitenden an.**

## Leadership-Lesson 4: Best-Practice Erfahrungsschätze für effektive virtuelle Führung

„Gönnen Sie sich selbst Klarheit über Ihr Handeln und Ihrem Team ein Mehr an Vertrauen. Sie selbst profitieren davon am meisten.“

*Dipl.-Psychologin Susanne Spieß*



Bild ©Jacob Lund #369940645 stock.adobe.com

Um mit der Tür ins Haus zu fallen: In der hybriden Ära heute sind auch Ihre Führungskräfte mehr denn je als Vorbild gefragt: **Vertrauen, Kommunikation, Verbindlichkeit, Organisation** – es gilt vorzuleben, was sie von ihrem Team erwarten. Das hat mehrere Gründe: Die Führungskraft ist der Anker für die Teammitglieder im Home-Office und für die Mitarbeitenden im Büro. Sie hält den Kontakt und hat die Mitarbeiterbindung und den Teamgeist im Blick. Je authentischer sie auftritt und je besser sie sich selbst organisiert und führt, umso mehr an Einfluss und Akzeptanz gewinnt sie.

Darüber hinaus fordert Remote-Work auch von den Mitarbeitenden ein Mehr an Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Auch darüber gilt es zu sprechen und dies auch einzufordern. Sie können nicht für jedes Thema eine eigene Schulung anbieten. Learning-by-

doing und das von- und miteinander Lernen im Team sind unabdingbare Erfolgsdeterminanten. Wenn Sie Ihre Führungskräfte dahingehend unterstützen möchten und noch das passende Format suchen, ist hiermit die herzliche Einladung ausgesprochen für einen entspannten Gedankenaustausch und unser persönliches Kennenlernen.

Über unsere Webseite [umsetzungsprofis.de/terminvereinbaren](https://umsetzungsprofis.de/terminvereinbaren) können Sie sich bequem jederzeit Ihren kostenlosen Wunschkennenlern-Termin buchen. Da können wir uns zu Ihren Themen, Herausforderungen und Wünschen miteinander austauschen. Und Sie können mir ebenso Ihre Fragen stellen.

Die folgenden, exemplarischen **Erfolgsbausteine** können Sie einsetzen, um Vertrauen im Team aufzubauen und den wichtigen Zusammenhalt zu stärken:

- Jede Führungspersönlichkeit muss sich klar darüber sein, wie sie ihre Anforderungen an ihr Team kommuniziert. Die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren, sich eigener Schwächen und blinder Flecken bewusst zu werden, außerdem Feedback von eigenen Team einzufordern und konstruktiv damit umzugehen, sind essenziell wichtige Leadership-Erfolgsbausteine.
- **Führungskommunikation** braucht Zeit und Vorbereitung. Erfolg hat, wer das in den eigenen Führungsalltag einplant und danach handelt.
- Neben regelmäßigen Online-Meetings mit dem Team braucht es zusätzlich regelmäßige Einzelgespräche. Der Nutzen liegt auf der Hand: Sie entwickeln ein **Gespür für die Persönlichkeit** jedes einzelnen Mitarbeiters. Das bedeutet: Wie geht der Mitarbeiter mit Schwierigkeiten um, wo liegen seine Schwächen und

wie drückt er seine innere Verfassung aus. Darüber hinaus spielen Themen aus dem Privatleben im Home-Office intensiver in den Arbeitsalltag hinein – diese Inhalte haben in Meetings vor versammelter Mannschaft nichts zu suchen.

- Erkennen Sie Informationslücken und schließen Sie diese. Mitarbeiter schließen Informationslücken in der Regel eigenständig im Rahmen informeller Gespräche. Hybride Arbeitsmodelle reduzieren die Wirkung dieser Strategie: die gemeinsame Kaffeepause, der kurze Austausch im Flur oder das Mittagessen in der Kantine fehlen. In Vier-Augen-Gesprächen sondieren deswegen erfolgreiche Führungspersönlichkeiten, ob ein Teammitglied über alle relevanten Informationen verfügt und diese auch anwenden kann.

- Lassen Sie Mitarbeiter gemeinsame **Strukturen mitgestalten**, um sie ihren Anforderungen anzupassen. Das bedeutet beispielsweise: Klare Regeln innerhalb des Teams zum Beispiel im Umgang mit Eskalationen entlasten einerseits die Führungskraft und bieten dem Einzelnen Sicherheit.

- **Vorsicht: Empathie-Falle** - Empathie ist grundsätzlich sehr bedeutsam für den nachhaltigen Führungserfolg. Es ist die Kunst zwischen den Zeilen zu lesen. Gemeint ist, die Gedanken und Gefühle des Gegenüber nachzuvollziehen, in die Welt und Sichtweisen des Gegenübers einzufühlen. Dafür braucht es die Unvoreingenommenheit bezüglich Ihrem Gegenüber, die notwendige Zeit im Führungsalltag, die Beobachtung von Gewohnheiten und Routinen, aktives Nachfragen, außerdem aufrichtiges Interesse und das Vermitteln von Verständnis. Empathie ist bei Führungskräften aus Erfahrung unterschiedlich stark ausgeprägt. Voraussetzung für Empathie ist die realistische Selbstwahrnehmung durch den stetigen Abgleich von Fremd- und Selbstbild. Und hier

genau hakt es häufig. Durch gezielte Unterstützung eines objektiv agierenden Sparringspartners von außen, kann hier positiver Vorschub in der Weiterentwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit geleistet werden. Das kommt allen gleichermaßen zugute.

Verständnis und Wertschätzung zu zeigen, bedeutet jedoch nicht, immer alles gut zu heißen. Die häufige Falle: Empathie wird als ungeminderte Verbundenheit verstanden, eine Führungsperson nimmt also ungebremst am Leiden anderer teil, So wird Empathie bei vielen schnell zum Stressfaktor. Erklärung folgt: empathische Menschen schütten nachweislich verstärkt Cortisol aus, ein Nebennierenhormon, welches den Stresspegel erhöht. Für viele Führungskräfte, u.a. auch im Gesundheitswesen, bspw. in der Pflege, ist genau das mit die größte Challenge im Tagesgeschäft. Grenzen zu ziehen und gleichzeitig nah am Menschen dran zu bleiben. Gut also, wenn Ihre Führungskräfte das nicht allein mit sich ausmachen müssen. Warum viele unserer Entscheider-Kunden längst präventiv Vorsorge betreiben und welche erstaunlichen Effekte sie dabei erleben, verrate ich Ihnen gerne im persönlichen Austausch.

### Leadership-Lesson 5: Best-Practice Erfahrungsschätze für effektive virtuelle Führung

**„Wenn wir Menschen behandeln, wie sie sind, dann machen wir sie schlechter; wenn wir sie dagegen behandeln, als wären sie bereits, was sie sein sollten, dann bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.“**

*Johann Wolfgang Goethe*

Zufriedene Mitarbeiter sind meist intrinsisch, also aus sich heraus, motiviert. Bereits die Option, tageweise im

Home-Office zu arbeiten, steigert die Motivation. Um auch den Rest einzufangen, setzen Sie auf klare Regeln, wie alle als Team miteinander kommunizieren. Die Regeln dürfen in für das Team kritischen Bereichen, zum Beispiel bei der Weitergabe wichtiger Informationen, durchaus streng sein. Legen Sie fest, welche Inhalte über welche Kanäle laufen. Verwechseln Sie Regeln nicht mit Kontrolle. Das Arbeitsergebnis zählt, es gibt keine engmaschige Kontrolle. Auf diese Weise müssen auch die Teammitglieder diese Regeln verstehen, um sie mitzutragen.

Wichtige Entscheidungen sollten per Video-Call vermittelt werden und immer zeitnah erfolgen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich Teammitglieder isoliert und ausgeschlossen fühlen. Viele Führungskräfte unterschätzen noch immer die Bedeutung der Kommunikation beim Führen auf Distanz. Erfahrungsgemäß schaden sie damit dem Teamgeist und der Motivation.

**Lob und Motivation** sind keine Floskeln, sondern wichtige Säulen für ein motiviertes und produktives Team – gerade auch im hybriden Arbeitsalltag. Ein aufmunterndes „Gut gemacht!“ im Teams-Chat kann Wunder wirken, aber manchmal ist auch ein persönlicher Anruf angebracht. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie ihre Arbeit sehen und schätzen. Allerdings ist Feedback keine Einbahnstraße: Rückmeldungen Ihrer Team-Mitglieder sind im hybriden Arbeitsmodell mindestens genauso wichtig. Schaffen Sie offene Kanäle, in denen Mitarbeiter Ihnen Feedback geben können – und zeigen Sie, dass Sie Kritik ernst nehmen und mit ihr umgehen können. Offene Kommunikation und gegenseitiges Wertschätzen sind der Schlüssel zum Erfolg im hybriden Arbeitsalltag.

Nehmen Sie sich Zeit für Ihr Team, zeigen Sie Anerken-

nung und seien Sie offen für Feedback – so meistern Sie die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt gemeinsam!

Behalten Sie immer das gemeinsame Ziel im Blick und erinnern Sie Ihr Team regelmäßig daran. Das gilt auch für das WIR-Gefühl: Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, miteinander zu kommunizieren, Ideen auszutauschen und voneinander zu lernen. Achten Sie bei der Auswahl der digitalen Tools darauf, dass sie nicht nur den Workflow verbessern, sondern die Menschen zum Austausch motivieren. Vergessen Sie darüber hinaus nicht die analogen Formate, etwa eine gemeinsame Feier oder ein Teamevent.

Leistung muss und soll weiterhin gemessen und bewertet werden – das ist jedem Mitarbeiter klar. Der Markt bietet für jede Betriebsgröße passende Bewertungstools.

Darüber hinaus können Sie als Unternehmen auch Werkzeuge für spezifische Aufgaben einsetzen. Dazu gehören neben der Leistungsmessung, der Aufbau einer Feedbackkultur, die Messung von Entwicklungs- und Lernprozessen oder die Analyse der Zielerreichung.

Ein Tool, das auf die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen hin optimiert wurde, ist **Trakstar**, ein Beispiel für eine digitale All-in-One-Lösung. Das bedeutet, sie beschleunigt den Prozess der Leistungsbeurteilung, erlaubt kontinuierliches Feedback und unterstützt Organisationen dabei, Ziele festzulegen und im Team zu erreichen. Weitere spannende Tools sind beispielsweise **Kudos**, **Perkbox** oder auch **Kunveno**.

Gerne helfe ich Ihnen, im Dschungel an Möglichkeiten, die passgenaue Lösung zu identifizieren und einzuführen.

## Leadership-Lesson 6: Zukunft von Remote Work und hybridem Arbeiten

**„Die Zukunft hat viele Namen: Für Schwache ist sie das Unerreichbare, für die Furchtsamen das Unbekannte, für die Mutigen die Chance.“**

*Victor Hugo*

Das „New Normal“ ist gekommen, um zu bleiben. Einzig die aktive Auseinandersetzung damit hilft Ihnen weiter. Es braucht Ihr Commitment als Entscheider zur Gestaltung von hybridem Arbeiten als neue Realität. Die etablierten Tools zur Team-Zusammenarbeit werden mit weiteren KI-Features ergänzt werden, die den Informationsfluss und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden fördern und erleichtern.

Wie weit die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle voranschreitet, wird sich je nach Möglichkeiten Ihres Unternehmens und Ihrer Kundenanforderungen unterscheiden. Die Vielfalt an Möglichkeiten gibt einiges her: Wechsel zwischen Büro und Home-Office, flexibler Arbeitsort, Kernzeiten mit flexibler Arbeitsgestaltung, projektbasierte Anwesenheit, uvm.

Auch hängt vieles an Ihrem Zukunftsplan hinsichtlich Ihres Geschäftsmodells. Übrigens, falls Sie dahingehend mal einen Blick in die Zukunft werfen wollen: Wir führen mit vielen unserer Kunden 1–2-mal im Jahr über 2 Tage einen Workshop im Führungszirkel in zurückgezogener Atmosphäre durch, wo wir uns u.a. genau diesem Thema widmen. Im Fokus steht die Entwicklung von Lösungen exklusiv für Ihr Unternehmen. Bspw.: Wie sieht das Geschäftsmodell künftig aus und wie entwickeln wir Ihr Unternehmen & Ihr Team zielgerichtet dorthin? Die **Rolle der Führungskraft als Coach und Begleiter** wird also in jedem Fall weiter an Bedeutung gewinnen. Im Fokus steht künftig nicht mehr die Anwesenheitszeit

im Büro, sondern allein die erzielten Arbeitsergebnisse. Heißt, auch Sie kommen nicht umher, in die Führungskräfteweiterbildung stetig zu investieren. Zumindest für den Fall, dass Sie Ihre Führungskräfte binden und auch morgen als Arbeitgeber attraktiv sein wollen. Sie wissen selbst aus Erfahrung:

**„Es gibt nur eines, was teurer kommt als Weiterbildung. Keine Weiterbildung.“**

Das zu ignorieren oder gar den nachweislichen Nutzen in Abrede zu stellen, mit dem Ziel & Hoffnungsschimmer die Liquidität zu schonen, ist ganz sicher, aus Erfahrung, kein wirksames Instrument, um auch morgen noch erfolgreich am Markt zu bestehen.

Ihr Team und vor allem Ihre Kunden, die letztendlich über Ihr Wohl und Wehe entscheiden, werden Ihnen die Investition in eine zukunftsgerichtete Arbeits- und Führungskultur unter Garantie danken. Weil alle davon signifikant profitieren. Denn letztendlich zahlt eine sich entlang der Kundenbedürfnisse verändernde Arbeitsorganisation immer auch auf den individuellen Kundennutzen ein, was sich langfristig immer auszahlt.

### Fazit

Zusammenfassend halten wir gemeinsam also fest, dass Führung in der hybriden Arbeitswelt definitiv neue Maßstäbe für Führungskräfte setzt. Auch oder gerade als mittelständisches Unternehmen investieren Sie besser heute als morgen. Denn im Zweifel ist sonst der Wettbewerb schneller und Ihre Führungspersönlichkeiten, Leistungsträger und Talente schneller weg als Ihnen lieb sein dürfte. Und nun freue ich mich auf unseren persönlichen Austausch zu Ihren aktuellen Herausforderungen und Vorhaben.

**Ich bin bereit, Ihren Vorhaben  
wirksam Vorschub zu leisten.  
Sind Sie es auch?**



**Ihr Tobias Bobka**

Kundenmeinungen  
der letzten 12 Monate

**TOP  
EMPFEHLUNG  
2024**

Mehr Infos ⓘ

✓ Proven Expert

Kundenmeinungen  
der letzten 12 Monate

**TOP  
DIENSTLEISTER  
2024**

Mehr Infos ⓘ

✓ Proven Expert

**WER AUFHÖRT,  
BESSER ZU WERDEN,  
HAT AUFGEHÖRT,  
GUT ZU SEIN.**

umsetzungsprofis.de <sup>tb</sup>