

1 Was ist Ihre Situation?

Hybride Teamarbeit, bei der einige Teammitglieder aus dem Büro und andere mobil arbeiten – und das oft auch an wechselnden Tagen und in wechselndem Umfang –, ist inzwischen bei der Wissensarbeit in den meisten Organisationen zum Standard geworden.

Seit 2020 hat sich unsere Arbeitswelt drastisch verändert. In den Lockdown-Zeiten haben Führungskräfte zusammen mit ihren Teams geleistet, was vorher unvorstellbar schien: über Nacht ins Homeoffice zu gehen und von dort aus weiterzuarbeiten, ohne dass dabei die Produktivität wesentlich sinkt. Video-Meetings und Online-Tools als normale Kommunikationswege nutzen. Die eigenen Aufgaben trotz Distanz zuverlässig erledigen.

Dabei haben fast alle Teammitglieder bewiesen, dass man ihnen vertrauen kann. Sie haben auch in schwierigen Momenten Leistung gebracht und ihre Arbeitgeber nicht hängen lassen.

Vor diesem Hintergrund gewähren inzwischen fast alle Organisationen ihren Mitarbeitenden, sofern sich ihre Tätigkeiten für das mobile Arbeiten eignen, mehr Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes.

Das stellt Führungskräfte nun vor vielfältige neue Anforderungen und bietet ihnen gleichzeitig viele neue Chancen.

In welcher dieser Situationen sind Sie?

- Sie führen seit Beginn der Pandemie oder auch schon länger ein Team, das remote oder hybrid arbeitet, und bekommen das ohne größere Probleme gut hin. Nun wollen Sie für sich überprüfen, ob Sie bereits alles richtig machen oder ob es da noch Luft nach oben gibt. Dann würden Ihnen dafür ein paar schnelle, praktische Tipps weiterhelfen.

- Sie haben bereits viele Jahre Führungserfahrung mit Präsenz-Teams und die Umstellung auf das Führen auf Distanz fällt Ihnen nicht leicht. Manchmal wünschten Sie, es wäre wieder so wie früher, als alle immer zusammen im Büro gearbeitet haben und alles viel einfacher war. Sie suchen nach praktikablen Ansätzen dafür, auch die hybride Zusammenarbeit gut hinzubekommen.
- Sie schätzen die Möglichkeit zum ortsflexiblen Arbeiten sehr und arbeiten auch selbst schon lange und gerne im Homeoffice oder von anderen Orten aus. Aber das Führen ist dadurch anspruchsvoller geworden und Sie möchten Wege kennenlernen, wie Sie dabei noch professioneller werden können.
- Sie sind zufrieden damit, wie die hybride Zusammenarbeit in Ihrem Team klappt, und erreichen Ihre Teamziele sehr gut. Sie haben nur manchmal das Gefühl, dass das Team anfängt zu zerbröseln, und haben Angst, dass Ihnen einige Ihrer MitarbeiterInnen entgleiten. Sie möchten herausfinden, wie Sie dem vorbeugen und den Teamspirit stärken können.
- Sie sind neu in der Führungsrolle und möchten die Zusammenarbeit mit Ihrem Team von Anfang an richtig ausgestalten.
- Sie sind immer noch sehr skeptisch, ob das mit dem hybriden Arbeiten dauerhaft gut funktionieren kann und man nicht doch wieder stärker zu Präsenzarbeit zurückkehren wird. Sie möchten deshalb besser verstehen, was die Erfolgsfaktoren für das Führen auf Distanz sind und ob sie in Ihrem Umfeld umgesetzt werden könnten.
- Sie sind Teil der Geschäftsführung oder führen andere Führungskräfte und möchten Ihrer Organisation die Essenz für das erfolgreiche Führen hybrider Teams mit auf den Weg geben und die Weichen dafür richtig stellen.

Für alle diese Situationen liefert Ihnen dieses Buch praktische Ideen und Tipps. Ich werde Ihnen die Erfolgsfaktoren und Best Practices zeigen, mit denen Sie den Anforderungen des Führens in der hybriden Arbeitswelt besser begegnen können.

Denn darum geht es ja in jeder dieser Situationen: die neuen Möglichkeiten der ortsflexiblen Zusammenarbeit souverän und langfristig erfolgreich auszugestalten.

Sie wollen nicht einfach weitermachen wie bisher. Sie spüren, dass das noch nicht optimal funktioniert, und Sie sind nicht ganz sicher, wo Sie am besten anfangen sollen. Oder Sie merken, dass zwar vieles schon sehr gut läuft, aber doch noch viel mehr möglich ist, um die vielfältigen Chancen von Hybrid Work voll auszureizen.

Das hybride Arbeiten ist gekommen, um zu bleiben. Es verbindet das Beste aus zwei Welten: sozialen Austausch im Office und selbstbestimmteres Arbeiten im Homeoffice. Es erlaubt Flexibilität bei der Tagesgestaltung und weniger Aufwand für das Pendeln zur Arbeitsstätte.

Nutzen Sie Ihre Gestaltungsspielräume, um die enormen Potenziale dieser neuen Arbeitsform hervorzubringen!

Die Roadmap für Ihre Situation

Unabhängig von Ihrer Ausgangssituation lässt Sie dieses Buch Antworten auf Ihre spezifischen Fragen finden.

Vergleichen Sie zunächst in **Kapitel 2** Ihre Herausforderungen mit den Herausforderungen, die andere erleben. Sind Ihre Schmerzpunkte »ganz normal«, das heißt, ähneln sie denen, die andere berichten? Oder haben Sie schon viele davon gemeistert und benötigen nur noch wenige Experten-Tipps?

Machen Sie den **Selbst-Check** dazu, welche Themen für Sie persönlich die relevantesten sind.

In **Kapitel 3** erhalten Sie dann ein Rahmenmodell für den Umgang mit den Herausforderungen. Reflektieren Sie auf dieser Basis Ihr Führungsverständnis, auch mit Hilfe des **Reifegrad-Checks**.

Und entscheiden Sie für sich, welche der Themen Sie dann im Folgenden vertiefen wollen: Mindset, Skillset und Toolset.

In **Teil I »Mindset«** erfahren Sie in den Kapiteln 4-5, welche Einstellungen und Haltung erfolgreiche Führungskräfte beim Umgang mit dem hybriden Arbeiten auszeichnen: Wie sehe ich meine Führungsrolle? Wie priorisiere ich Lernen und Experimentieren?

Der **Teil II »Skillset«** ist dann gespickt mit Praxistipps für das **Orchestrieren** von Präsenz-Zeit, Zusammenarbeit, Kommunikation und Meetings (Kapitel 6-9) und dem **Motivieren** der Teammitglieder durch Vertrauen, gute persönliche Beziehungen, Teamspirit und Inspiration für die gemeinsame Sache (Kapitel 10–13).

In **Teil III »Toolset«** blicken wir auf das, was die Grundlage für die erfolgreiche Zusammenarbeit auf Distanz ist: die effektive Nutzung von **Technologie** zum Austausch von Information und Wissen (Kapitel 14) und speziell den Einsatz von **Microsoft TEAMS**, das inzwischen bei einem Großteil von Unternehmen als Kollaborationstool im Einsatz ist (Kapitel 15).

Im **Teil IV** sehen wir uns dann gemeinsam an, was Ihre konkreten nächsten Schritte sein können, um Ihre Führungsrolle kraftvoll auszugestalten, Ihre Batterien geladen zu halten und vom Lesen ins Tun zu kommen. Gestalten Sie auf dieser Basis Ihren persönlichen **Aktionsplan**.

Und auf der Seite <https://hybride-teams-fuehren.de/> erhalten Sie vertiefende Materialien, Tipps und Checklisten als digitale Zusatzmaterialien.