

Wie kann hybride Führung gelingen?



Viele Organisationen werden MitarbeiterInnen auch in der Zukunft die Möglichkeit geben, ein oder zwei Tage die Woche von zuhause zu arbeiten. Führungskräfte werden MitarbeiterInnen daher „hybrid“, also im Büro und auf Distanz zugleich führen. Das ändert viel an der Zusammenarbeit:

- Es werden selten alle zur gleichen Zeit für Besprechungen im Büro sein.
- Es wird weniger regelmäßigen Austausch zwischen den MitarbeiterInnen geben.
- Wechselseitige Inspiration und Anregung wird weniger häufig stattfinden.
- Die Information über informelle Kanäle wird nicht mehr so schnell fließen.
- Die gleichmäßige Verteilung der anfallenden Arbeit wird deutlich schwieriger.

Hybride Führung möglich machen

Als Führungskraft haben Sie dann den meisten Einfluss auf den Fluss der Information, wenn Sie die Regelkommunikation anpassen. Wer spricht wie oft regelmäßig mit wem worüber? Welches Schema passt für die jetzige Situation am besten? Wenn Sie vor der Pandemie ein Jour-fix pro Woche hatten und Sie während der Pandemie die Kommunikation mit mehreren kurzen Online-Meetings aufrecht erhalten konnten, heißt das nicht, das eines der beiden auch für die Zukunft passt. Beginnen Sie komplett neu, indem Sie sich folgende Fragen stellen:

Wie viele MitarbeiterInnen werden gleichzeitig anwesend sein?

Welche Art der Information sollte in welchem Rhythmus fließen?

Welche Art von Abstimmung brauchen die MitarbeiterInnen in Zukunft untereinander?

Welche Information kann schriftlich weitergegeben werden und welche besser mündlich?

Die Antworten auf diese Fragen werden Ihnen den Weg zu einer neuen Struktur zeigen. Erproben sie gemeinsam Ihr neues Schema. Falls die Information nicht in der erforderlichen Form fließt, probieren Sie einen anderen Rhythmus, eine andere Zusammensetzung oder eine andere technische Lösung. Sie müssen die „ideale Lösung“ nicht beim ersten Mal erraten. Die Situation ist für uns alle neu.

Hybride Führung heißt nicht hybride Meetings

Vermeiden Sie sogenannte „hybride“ Meetings, bei denen einige MitarbeiterInnen im Besprechungsraum und andere online teilnehmen. Ganz gleich, wie Sie es technisch gestalten – die Möglichkeit zur Beteiligung ist immer entweder für die Anwesenden oder für die Abwesenden schlechter. Falls Sie solche Meetings nicht vermeiden können, moderieren Sie

diese so straff wie möglich, damit alle TeilnehmerInnen die Möglichkeit haben, etwas beizutragen.

Räume für informelle Kommunikation

Bisher fand viel informeller Austausch in den Kaffeepausen, beim Mittagessen und am Gang statt. Bei diesen Gesprächen konnten sich Ihre MitarbeiterInnen ungezwungen und unbeobachtet über Organisationsveränderungen austauschen, über neue Regeln und Prozesse, über neue MitarbeiterInnen, über neue Entwicklungen bei KundInnen, über eigene Erfahrungen und über vieles mehr. Schaffen Sie daher auch Räume und Zeiten für diese Form der Kommunikation, und zwar ohne, dass Sie als Führungskraft dabei sind. Sie können zum Beispiel ein Online-Meeting organisieren und allen MitarbeiterInnen die Möglichkeit geben, sich 30 Minuten in Gruppen zu je drei Personen über die Erfahrung mit der neuen Software, der letzten Umstrukturierung oder den neuen Kundenanforderungen auszutauschen.

Foto: © prock-stock studio