

Die Sinne schärfen für die hybride Führung

Auch wenn die Pandemie uns weiter beschäftigt und die Lage unübersichtlich bleibt, holen viele Unternehmen ihre Mitarbeitenden wieder in einen neuen, oft veränderten Büroalltag zurück. Dieser neue Büroalltag ist hybrid – und wird es auch bleiben. Die Kombination von Büropräsenz und Homeoffice wird das Arbeitsmodell der Zukunft sein. Aber keine Angst: Um als Führungskraft damit umzugehen, braucht es kein zusätzliches Diplom. Die geänderte Situation verlangt allerdings schon neue Einsichten, verlangt ein neues Lernen von Leadership, weil die Sinne neu ausgerichtet und geschärft werden müssen. Dabei kristallisieren sich fünf wesentliche Themen heraus.

GASTBEITRAG: Susanna Wieseneder



Foto: istockphoto

Sinn fürs Unsichtbare

Führung im hybriden Kontext bedeutet, zwei unterschiedliche Sphären zu verbinden: Menschen, die im Büro physisch präsent sind, und diejenigen, die im Homeoffice sitzen und nur virtuell anwesend sind. Die Führungsaufgabe ist einerseits, Ergebnisse zu bringen, aber auch die nicht immer sichtbaren Mitarbeitenden zu integrieren. Denn schon berichten erste Studien von geringeren Karrierechancen mangels Sichtbarkeit durch Arbeit im Homeoffice. Somit müssen Chefs ihre Haltung und Sinne schärfen, um diesen Faktor im Auge zu behalten und ihn fair zu managen. Ein Rezept dafür: Es muss vermehrt Verantwortung statt nur Aufgaben übertragen werden.

Sinn für den Sinn

Durch die Dislozierung wird deutlich sichtbar, was das Unternehmen oder das Team im Inneren zusammenhält – oder eben auch nicht. Sehr oft ist es die Führungskraft aufgrund ihrer Persönlichkeit selbst. Aber unabhängig davon braucht es ein verbindendes Element: den Sinn in der Tätigkeit. Fragen wie „Warum machen wir diesen Job?“, „Was verbessern oder verändern wir durch unsere Arbeit?“ oder „Wie erkenne ich meinen Beitrag zum Ganzen?“ können zwischen den Arbeitswelten eine Verbindung schaffen – wenn sie denn beantwortet werden.

Sinn für Strukturen

Hybride Arbeitswelten benötigen die Neuordnung von organisatorischen Abläufen, Rahmen und Regeln, zum Beispiel, wann, wo und wie was stattfindet. Es muss definiert werden, welche Termine online möglich sind, wie zum Beispiel kurze Informationsabstimmungen; was sowohl virtuell erledigt werden kann als auch Präsenz verlangt und situativ entschieden wird wie z. B. Retros oder Lernen. Klar muss auch sein, dass es Termine gibt, die nur persönlich abgehalten werden können, wie Kreativ-Meetings oder soziale Treffen.

Sinn fürs Ungesagte

Gruppendynamik wird im hybriden Kontext spürbarer. Da sind die Mitarbeitenden vor Ort im Büro oft gefühlt näher, da sie rasch einige wichtige Informationen mehr bekommen als die Kolleginnen und Kollegen zu Hause. Konkret sind es drei Dimensionen, denen in diesem Kontext vermehrt die Aufmerksamkeit der Führungskräfte gelten sollte: Wer erhält mehr Aufmerksamkeit und Zuspruch? Passiert Führung dort, wo der Vorgesetzte gerade ist, oder immer aus dem Büro? Gibt es separatistische Bewegungen der Vor-Ort-Mitarbeitenden, die sich selbstständig machen? Achtung: Reviere markieren erfolgt rasch und oft lautlos.

Sinn für virtuelle Fitness

Das Basiswissen für virtuelle Besprechungen ist großflächig gelernt. Dennoch gibt es allen Grund, sich hier weiter zu vertiefen. Denn die Technik schreitet rasant voran, sodass mittlerweile digitale Erlebnisräume für den Arbeitsalltag genutzt werden können. Das verlangt weitere Fertigkeiten bzw. ein Mindset, das sich auf diese Erlebnisse einlässt. Denn eines ist sicher: Viele Führungskräfte werden die Avatare und Hologramm-Kollegen bald in ihre Meetingformate integrieren müssen.

SUSANNA WIESENER arbeitet als Leadership-Coach und Mental-Health-Expertin in Wien.

„ WIR ENTWICKELN KOMPETENZEN WEITER „

- ▶ **CERTIFIED IFRS ACCOUNTANT**
Start Linz: 09.09.2021
Start Wien: 16.09.2021
- ▶ **CERTIFIED M&A MANAGER**
Start Wien: 20.09.2021
- ▶ **CERTIFIED GROUP ACCOUNTANT**
Start Wien: 24.09.2021

Alle Programme finden Sie auf:
www.controller-institut.at

Controller Institut

Der Erfolg und das Gewissen

Nachdenken über Dos and Don'ts

Regeln klingen einfach verlockend. Etwa die sieben für den Erfolg, die 13 für den Reichtum usw. Leider stimmt es meistens nicht mit diesen simplen Rezepten für den sicheren Weg wer weiß wohin. Erfolgsliteratur erfreut sich dennoch ungebrochener Beliebtheit – seit geraumer Zeit ist Regelbruch in. Medienunternehmer Julien Backhaus hat sich nun 50 altbekannte Regeln vorgenommen und diese als „Bullshit Rules“ qualifiziert. Hinterfragen, relativieren oder ganz vergessen ist das Motto. Etwa „Geld allein macht nicht glücklich“. Oder „Bleibe immer bei

der Wahrheit“. Oder „Weniger ist mehr“. Diese Weisheit (es ist ja eigentlich keine Regel) kommentiert Designer Harald Glöckler im Buch mit: „Wenn weniger wirklich mehr und gottgefällig wäre, hätte der Apostolische Stuhl seine Reichtümer längst an die Bedürftigen verschenkt ...“ Es könnte sein, dass mancher und manchem der innere Kompass für diese Erfolgsregeln hier im Weg steht. (kbau) **Julien Backhaus**, „Bullshit Rules: 50 Regeln, die Sie brechen müssen, um Erfolg zu haben“. € 15,50 / 128 Seiten. Finanzbuchverlag, 2021