

Digitale Transformation verlangt nach hybrider Führung

– Was verbirgt sich dahinter?



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner
FOM Hochschule gGmbH
BIOS consulting Prof. Dr.-Ing. Schaffner

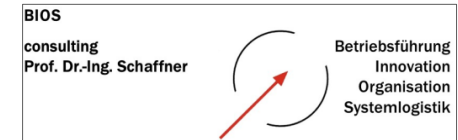
tekem RG Berlin-Brandenburg | Berlin | 11.05.2026

Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner



- **BIOS** consulting Prof. Dr.-Ing. Schaffner
 - Inhaber, gegründet 1985
 - Beratung für u.a. Wissensmanagement, Technische Kommunikation, Management von Innovationsprozessen und Change-Management

- **FOM** Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH
 - Lehrstuhl „Allgemeine BWL - Schwerpunkt Organisation, Technologie- und Innovationsmanagement“, seit 2013
 - Forschung
 - Wissenschaftlicher Leiter:
FOM KompetenzCenter Technologie- & Innovationsmanagement (KCT)
 - Kooptierter Wissenschaftler:
FOM institut of automation and industrial management (iaim)
(Schwerpunkte: Technische Kommunikation, Industrie 4.0, Wissensmanagement)



zuvor u.a.

- Geschäftsführer der euroscript-Unternehmen in Deutschland
- Professor für Audiovisuelle Medientechnik, HTWK Leipzig
- freiberuflicher Unternehmensberater (Gründung der Fa. BIOS im Jahr 1985)
- Promotion, Themengebiet „Innovationsmanagement im Medienwesen“
- wissenschaftlicher Projektleiter, Institut für angewandte Innovationsforschung IAI e.V.
- Studium der Arbeitsökonomie
- Studium der Nachrichten-/Automatisierungstechnik
- Lehre zum Industriekaufmann



ILLUSTRATION CSH / Adobe Stock

Hybrid ist das neue Führungsprinzip

Die Digitale Transformation verändert Strukturen, Kommunikation und Geschäftsmodelle. Auch das Führungsverständnis ist davon betroffen. Zwischen Stabilität und Wandel müssen klassische Steuerung und neue Kollaboration klug zusammenfinden.

TEXT Michael Schaffner

Häufig wird hybride Führung auf die Steuerung menschlichen Verhaltens in gemischten Präsenz- und Remote-Arbeitsformen reduziert. Wird die Digitale Transformation jedoch als Momentum erkannt, reichen ihre

Wirkmechanismen weit über die Flexibilisierung von Arbeitszeit oder -ort hinaus. In diesem Sinne wird die „hybride Führung“ in einem erweiterten Sinn verstanden. Sie steht exemplarisch für den Übergang von klassischen Managementstrukturen zu einem adaptiven, lernfähigen und systemisch vernetzten Führungsverständnis. Dieses beseitigt die Ambiguitäten der digitalen Arbeitswelt nicht, sondern nutzt sie produktiv.



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner ist Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Berlin, für Allg. BWL, Schwerpunkt Organisation, Innovationsmanagement und Organisatorische Transformation. Er ist wissenschaftlicher Leiter am Kompetenz-Centrum für Technologie- und Innovationsmanagement (KCT) und forscht auch am Institute of Automation & Industrial Management (iaim) im Kontext Industrie 4.0, Technische Kommunikation und Wissensmanagement. Als Inhaber der BIOS consulting unterstützt er als Berater und Coach Veränderungsprozesse in der Technischen Kommunikation. michael@schaffner.de, www.schaffner.de

Digitale Transformation als Basis

Die Digitale Transformation, ausgelöst durch die Digitalisierung (Umwandlung analoger in digitale Signale) und digitale Technologien (zum Beispiel CCMS, CAT, TMS oder KI-Tools), zielt auf die Entwicklung neuer Wertschöpfungslogiken ab. Neue Geschäftsmodelle wie „Documentation-

Agenda

Digitale Transformation verlangt nach hybrider Führung

0 Präambel

1 Digitale Transformation ⇐ Situationsbeschreibung

2 Hybride Führung ⇐ möglicher Lösungsansatz

3 Methoden und To-does ⇐ Lessons Learned

4 Diskussion

„Hybride Führung“ im Wandel der Zeit

- **Mitte 70er Jahre**
 - Ölkrise in den USA; Vermeidung PKW-Verkehr; Arbeit von zu Hause; Arbeitsmittel pendelten zwischen Arbeitsplatz und Wohnung („Telependeln“ = **telecommuting**)
- **Anfang/Mitte der 80er Jahre**
 - Telearbeit erreicht Europa – in Softwareentwicklung und Finanzw (z.B. Schweiz. Kreditanstalt)
- **90er Jahre**
 - neue Führungsansätze zur Unterstützung von Präsenz- & Distanzarbeit
 - z.B. Telemanagement, Trust-based Leadership, Self-Management
- **ab 2000-2020**
 - Digitalisierung (Industrie 4.0): „**hybride Führung**“ wird zu einem **ambivalenten Begriff**, durch Kombination unterschiedlicher Führungsansätze, z.B.
 - **Situative Führung**, um Mitarbeitende kontextabhängig jeweils individuell zu steuern
 - **Führungsstil-Verschmelzung**, z.B. von transaktionaler und transformationaler Führung
 - **Führung in komplexen Logiken**, z.B. Hierarchie vs. Selbstorganisation, klassisch vs. agil
 - **Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen**, Ambiguitäten und Paradoxien
- **ab 2020**
 - „hybrid“ wieder als Synonym für hybrides Arbeiten (Präsenz und Remote)
 - Verbreitung des Begriffs „hybride Führung“ zu Zeiten der Coronapandemie

Definition im Sinne dieses Vortrags

Ausgangspunkt ist hier nicht die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, sondern die **Digitale Transformation**

Die Digitale Transformation geht in ihren Wirkungsmechanismen weit über die Arbeitszeit- und Arbeitsort-Flexibilisierung hinaus.

In diesem Sinne wird in diesem Vortrag die „hybride Führung“ in einem erweiterten Sinn verstanden.



Agenda

Digitale Transformation verlangt nach hybrider Führung

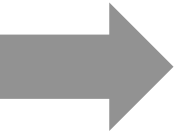
0 Präambel

1 Digitale Transformation ⇐ **Situationsbeschreibung**

2 Hybride Führung ⇐ möglicher Lösungsansatz

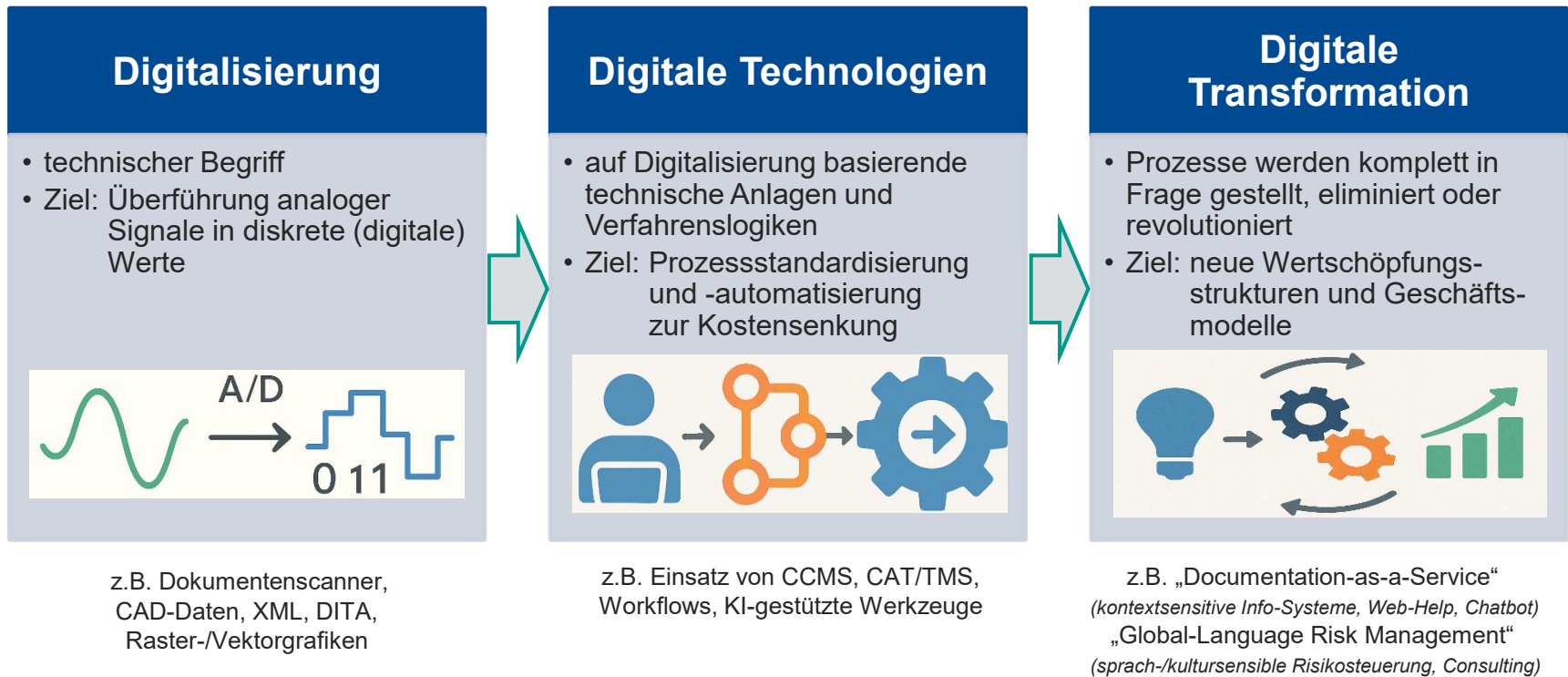
3 Methoden und To-does ⇐ Lessons Learned

4 Diskussion



Digitale Transformation

Digitale Transformation: - tiefgreifender Veränderungsprozess in Wirtschaft und Gesellschaft
- ausgelöst von **Digitalisierung** und **Digitalen Technologien**



in Anlehnung an: Schallmo, D.; Reinhart, J.; Kuntz, E. (2018): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestalten, Wiesbaden: Springer, S. 22.
Vgl.: Schaffner, M.: Digitale Transformation - Widerstände in produktive Gedanken überführen; tekcom Frühjahrstagung, Wien 21.03.2019

1. Digitale Transformation \leftarrow Situationsbeschreibung

Digitale Transformation

Neue Herausforderung für die (hybride) Führung durch ...

Digitalisierung

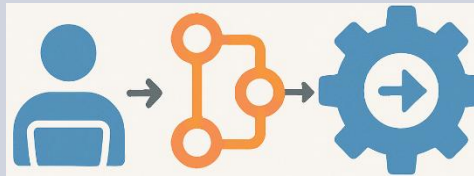
- technischer Begriff
- Ziel: Überführung analoger Signale in diskrete (digitale) Werte



z.B. Dokumentenscanner,
CAD-Daten, XML, DITA,
Raster-/Vektorgrafiken

Digitale Technologien

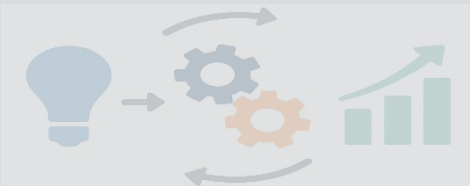
- auf Digitalisierung basierende technische Anlagen und Verfahrenslogiken
- Ziel: Prozessstandardisierung und -automatisierung zur Kostensenkung



z.B. Einsatz von CCMS, CAT/TMS,
Workflows, KI-gestützte Werkzeuge

Digitale Transformation

- Prozesse werden komplett in Frage gestellt, eliminiert oder revolutioniert
- Ziel: neue Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodelle



z.B. „Documentation-as-a-Service“
(kontextsensitive Info-Systeme, Web-Help, Chatbot)
„Global-Language Risk Management“
(sprach-/kultursensible Risikosteuerung, Consulting)

1. Digitale Transformation \Leftarrow Situationsbeschreibung **technology push und market pull**

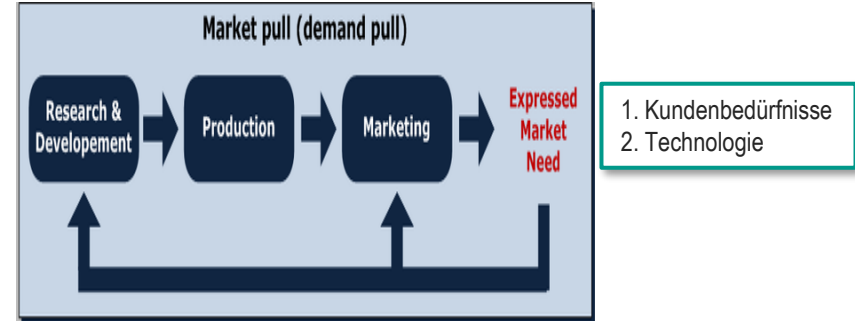
technology push



▪ Technologieanpassung an Nutzerbedürfnisse

- **AR-Brillen** entstehen aus technologischen Fortschritten und eröffnen neue Anwendungen in Wartung, Schulung und industrieller Produktion
- **3D-Druck** ermöglicht neue Fertigungsverfahren, bevor konkrete Marktanforderungen vollständig definiert oder formuliert wurden
- **LLMs** (KI-Übersetzung) ermöglichen eine schnelle, günstige und weitgehend automatisierte mehrsprachige Dokumentation
- **Chatbots** greifen auf Dokumentationsinhalte zu und machen Bedienungs- oder Serviceinformationen interaktiv abrufbar

market pull

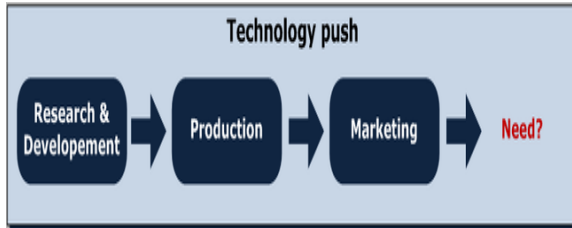


▪ Technologieentwicklung gemäß Nutzerbedürfnisse

- **Nachhaltigkeitsanforderungen** des Marktes führen zur Entwicklung umweltfreundlicher, recyclingfähiger oder wiederverwendbarer Produktlösungen
- Nutzer wünschen **Transaktionsgeschäfte per Smartphone**, wodurch intuitive Mobile-Apps mit neuen Funktionen entstehen (z.B. für Support, Ordering, Banking)
- **Kundenfeedback** zu unverständlichen Anleitungen führt zu klareren, visuellen und stärker nutzerorientierten Dokumentationsformaten
- Servicetechniker benötigen **Informationen direkt am Einsatzort**, wodurch mobile, kontextbezogene und dynamisch generierte Reparaturanleitungen entwickelt werden (iiRDS)

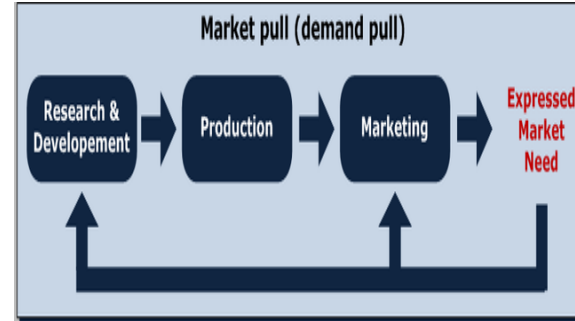
1. Digitale Transformation \Leftarrow Situationsbeschreibung **technology push und market pull**

technology push



- **Technologieanpassung an Nutzerbedürfnisse**

market pull



- **Technologieentwicklung gemäß Nutzerbedürfnisse**

In beiden Fällen **kann** die Effizienz gegenüber der Effektivität siegen.

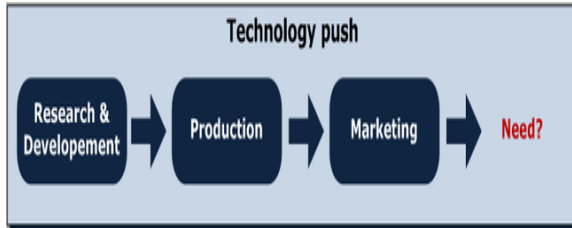
im Sinne rationalisierte Prozesse,
Kostensenkung

Spannungsfeld

im Sinne werthaltige,
wettbewerbsfähige Kundenlösungen

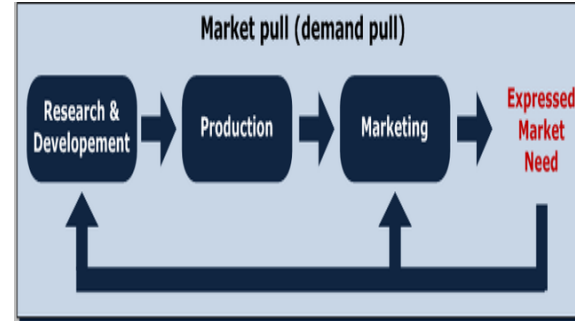
1. Digitale Transformation \Leftarrow Situationsbeschreibung **technology push und market pull**

technology push



- **Technologieanpassung an Nutzerbedürfnisse**

market pull



- **Technologieentwicklung gemäß Nutzerbedürfnisse**

In beiden Fällen **kann** die Effizienz gegenüber der Effektivität siegen.

Spannungsfeld

Effizienz wirkt im „Jetzt“

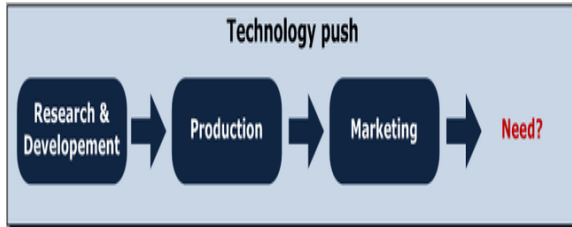
Effektivität wirkt im „Morgen“

➔ Führungserfolg „aktuell“

➔ Führungserfolg „irgendwann“

1. Digitale Transformation \Leftarrow Situationsbeschreibung technology push und market pull

technology push

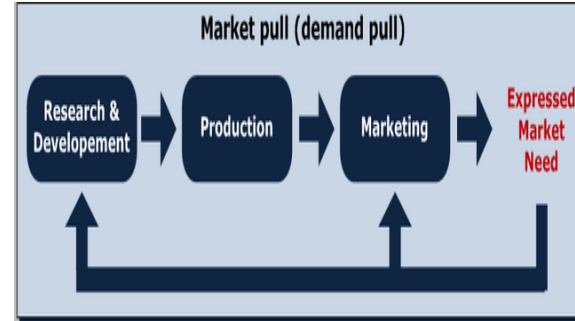


■ Technologieanpassung an Nutzerbedürfnisse

- Problem: Effizienz geht oft zu Lasten der Effektivität (**Mismatching**)
 - technology push zielt oft auf **Effizienzgewinne** (Automatisierung) der Informationsvermittlung ab
 - ABER: der Kunde orientiert sich an Aspekten der Nutzerfreundlichkeit, Verständlichkeit und kulturellen Adaption – also am **Effekt** der Informationsvermittlung
- Tipp: Techno-Potenziale mit Markt-anforderungen synchronisieren
 - strukturell: spezialisierte Innovationsabteilungen
 - kontextuell: - Innovation integriert im Tagesgeschäft
- Mitarbeitende im Kundenkontakt agieren abwechselnd exploitativ (effizient) oder explorativ – z.B. 20%-Regel bei Google

Grafik: MS-Online-Bilder, unbekannter Autor, lizenziert gemäß CC BY-SA

market pull



■ Technologieentwicklung gemäß Nutzerbedürfnisse

- Problem: Effektivität wird „teuer erkaufte“ (**Anpassungsdruck**)
 - aufwendige Erhebungen, Analysen der Nutzerbedürfnisse (z.B. Usability-Studien, Eye-Tracking) wecken Erwartungen
 - *defensive* Auslegung des Anpassungsdruckes führt zu einem Drang nach Rationalisierung (**Effizienzfokus**, Bürokratie, KPIs, Return-on-Investment / ROI) – „Wann rechnet sich das endlich?“
- Tipp: Anpassungsdruck offensiv auslegen
 - Grundidee: - Investition bietet Chance zur Weiterentwicklung und kann innovative Lernprozesse auslösen
- führt zur Offenheit gegenüber neuen Ideen und Technologien („Exploration“ statt „Exploitation“)
 - Folge: - Förderung von Experimenten, Feedbackschleifen und iterativen Entwicklungsprozessen sowie Stärkung interdisziplinärer Zusammenarbeit (**Effektivitätsfokus**, Agilität)

1. Digitale Transformation \leftarrow Situationsbeschreibung

Digitale Transformation

Neue Herausforderung für die (hybride) Führung durch ...

Digitalisierung

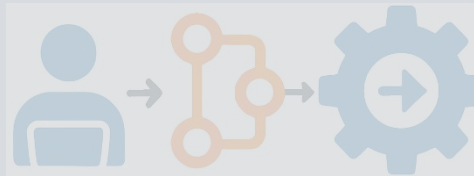
- technischer Begriff
- Ziel: Überführung analoger Signale in diskrete (digitale) Werte



z.B. Dokumentenscanner,
CAD-Daten, XML, DITA,
Raster-/Vektorgrafiken

Digitale Technologien

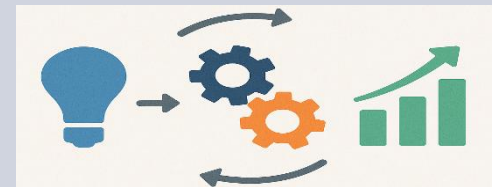
- auf Digitalisierung basierende technische Anlagen und Verfahrenslogiken
- Ziel: Prozessstandardisierung und -automatisierung zur Kostensenkung



z.B. Einsatz von CCMS, CAT/TMS,
Workflows, KI-gestützte Werkzeuge

Digitale Transformation

- Prozesse werden komplett in Frage gestellt, eliminiert oder revolutioniert
- Ziel: neue Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodelle



z.B. „Documentation-as-a-Service“
(kontextsensitive Info-Systeme, Web-Help, Chatbot)
„Global-Language Risk Management“
(sprach-/kultursensible Risikosteuerung, Consulting)

„Magisches Dreieck“ der Transformation (ausgewählte Aspekte)

- gedankliches Hilfsmittel für die Gestaltung der Digitalen Transformation
- Zusammenhang zwischen Strategie, Struktur (Aufbau- und Ablauforganisation) und Unternehmenskultur als **wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis**

Beispiele für ein Mis-Fittings

1. Innovationsstrategie vs. Fehlerkultur

Formal: Unternehmen richtet agile Strukturen ein

Informal: Fehler werden bestraft, Folge: Vermeidung von Risiken

2. Kundenorientierung vs. Silodenken

Formal: Strategie verlangt bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Informal: Abteilungen schützen ihre eigenen Interessen

3. Eigenverantwortung vs. Kontrollkultur

Formal: Teams sollen selbst Entscheidungen treffen (Selbstorganisation)

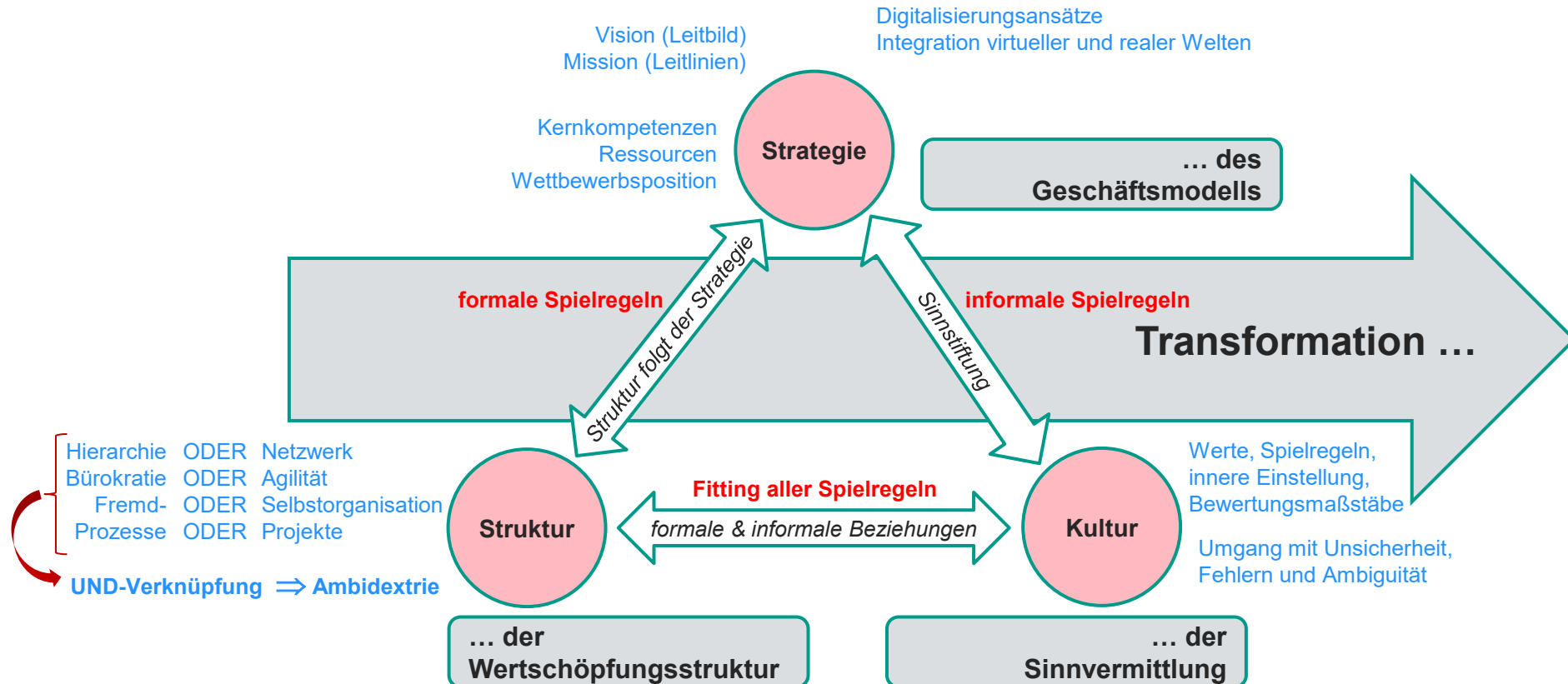
Informal: bei wichtigen Entscheidungen „grätschen“ Führungskräfte rein



1. Digitale Transformation \Leftarrow Situationsbeschreibung

„Magisches Dreieck“ der Transformation (ausgewählte Aspekte)

- gedankliches Hilfsmittel für die Gestaltung der Digitalen Transformation
- Zusammenhang zwischen Strategie, Struktur (Aufbau- und Ablauforganisation) und Unternehmenskultur als **wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis**



1. Digitale Transformation ← Situationsbeschreibung

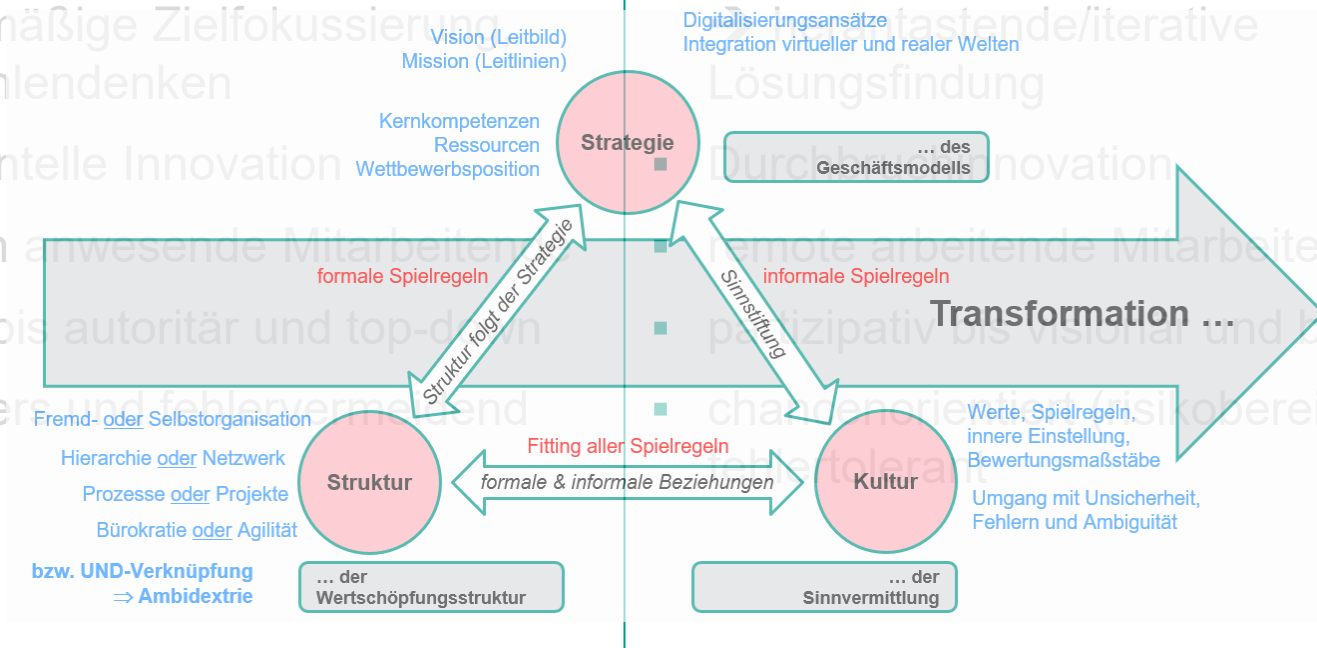
Paradigmenwandel im Management

Alte Welt

- etablierte Geschäfts- & Betriebsmodelle optimieren → Effizienz
- Standardisierung und Regelkonformität → formal, linear und mechanistisch
- klassisches (Projekt-)Management → planmäßige Zielfokussierung
Kennzahlendenken

Neue Welt

- innovative, neue Geschäfts- & Betriebsmodelle schaffen → Effektivität
- Individualisierung und experimentelles Handeln → informell, netzwerkartig und anpassungsfähig
- agiles (Projekt-)Management



Alte Welt

- etablierte Geschäfts- & Betriebsmodelle optimieren \rightarrow **Effizienz**
- im Mittelpunkt steht Exploitation
 - bestehendes Wissen, vorhandene Technologien und bewährte Prozesse effizient nutzen, verbessern und wirtschaftlich ausschöpfen
 - Ein Smartphone-Hersteller verbessert die Akkulaufzeit und Kameraqualität eines bestehenden Modells.
 - Eine Redaktion überarbeitet bestehende Bedienungsanleitungen, um sie verständlicher und normgerechter zu machen.
 - Ein Unternehmen nutzt ein vorhandenes Redaktionssystem effizienter, Content-Bausteine werden konsequenter wiederverwendet.

Neue Welt

- innovative, neue Geschäfts- & Betriebsmodelle schaffen \rightarrow **Effektivität**
- im Mittelpunkt steht Exploration
 - neues Wissen, neue Technologien und innovative Vorgehensweisen suchen, erproben und für zukünftige Möglichkeiten nutzbar machen
 - Ein Unternehmen testet den Einsatz von Quantencomputing für neue Verschlüsselungsverfahren.
 - Eine Redaktion erprobt KI-Tools, um erste Entwürfe für technische Dokumentationen automatisch erstellen zu lassen.
 - Ein Unternehmen testet Augmented Reality, um Wartungsanleitungen direkt an Maschinen visuell einzublenden.

1. Digitale Transformation \Leftarrow Situationsbeschreibung

2 Betriebssysteme: Exploitation & Exploration

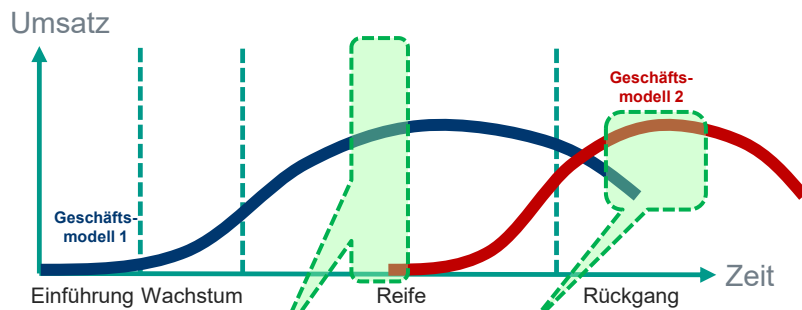
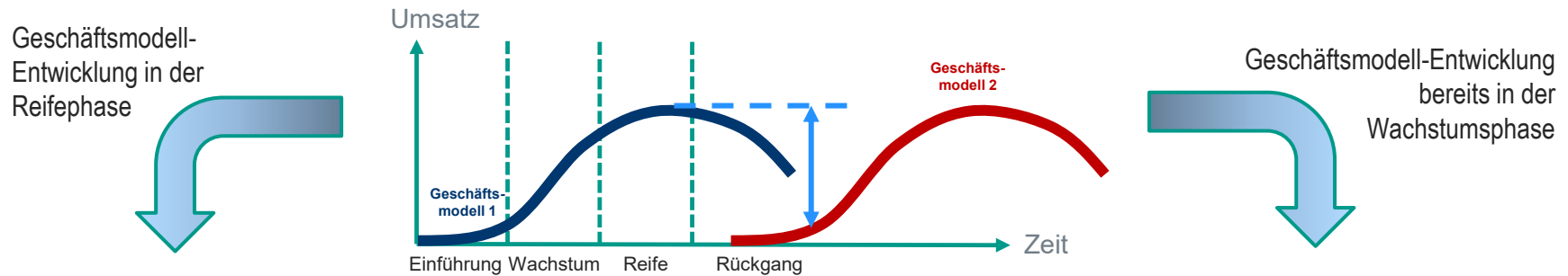
Alte Welt

- etablierte Geschäfts- & Betriebsmodelle optimieren \rightarrow **Effizienz**

Neue Welt

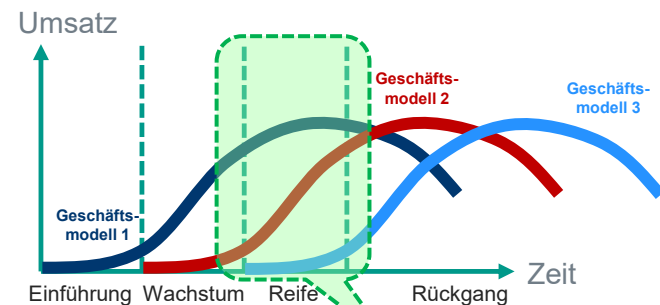
- innovative, neue Geschäfts- & Betriebsmodelle schaffen \rightarrow **Effektivität**

Problem: Geschäftsmodell-Lebenszyklen liegen zu weit auseinander



Wettbewerber könnten schneller sein

dennoch Umsatzlücke



dies begründet die Ambidextrie (Exploitation & Exploration gleichzeitig)

inspiriert durch: Wirtz, B. (2015): Business Model Management; Wiesbaden: Gabler

Beispiel für den Paradigmenwandel

Alte Welt

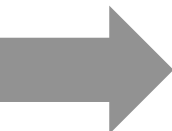
- etablierte Geschäfts- & Betriebsmodelle optimieren (Exploitation)
 \Rightarrow *Effizienz, inkrementelle Innovation*
- Standardisierung und Regelkonformität
 \Rightarrow *formal, linear und mechanistisch*
- klassisches (Projekt-)Management
 \Rightarrow *Zielfokussierung, Pläne, Meilensteine, Kennzahlen*
- physisch anwesende Mitarbeitende
 \Rightarrow *Anwesenheitsorientierung, Aufsicht und Überwachung*
- direktive bis autoritäre Führung
 \Rightarrow *top-down, ambiguitätsfeindlich, risikoavers und fehlervermeidend*

Neue Welt

- innovative, neue Geschäfts- & Betriebsmodelle schaffen (Exploration)
 \Rightarrow *Effektivität, Durchbruch-Innovation*
- Individualisierung und experimentelles Handeln
 \Rightarrow *informell, netzwerkartig und anpassungsfähig*
- agiles (Projekt-)Management
 \Rightarrow *herantastende Lösungsfindung, iterative Schleifen, Lernen aus Fehlern*
- remote arbeitende Mitarbeitende
 \Rightarrow *Ergebnisorientierung, Ziele statt Vorgaben, Vertrauen*
- partizipative bis visionäre Führung
 \Rightarrow *bottom-up, ambiguitätsfreundlich, chancenorientiert (\approx risikobereit) und fehlertolerant*

Agenda

Digitale Transformation verlangt nach hybrider Führung

- 
- | | | |
|----------|-------------------------|----------------------------------|
| 0 | Präambel | |
| 1 | Digitale Transformation | ← Situationsbeschreibung |
| 2 | Hybride Führung | ← möglicher Lösungsansatz |
| 3 | Methoden und To-does | ← Lessons Learned |
| 4 | Diskussion | |

2. Hybride Führung \Leftarrow möglicher Lösungsansatz **Paradigmenwandel**

Alte Welt

- Management



Neue Welt

- Leadership



2. Hybride Führung ⇐ möglicher Lösungsansatz

Unternehmen benötigen 2 Betriebssysteme (**Ambidextrie**)

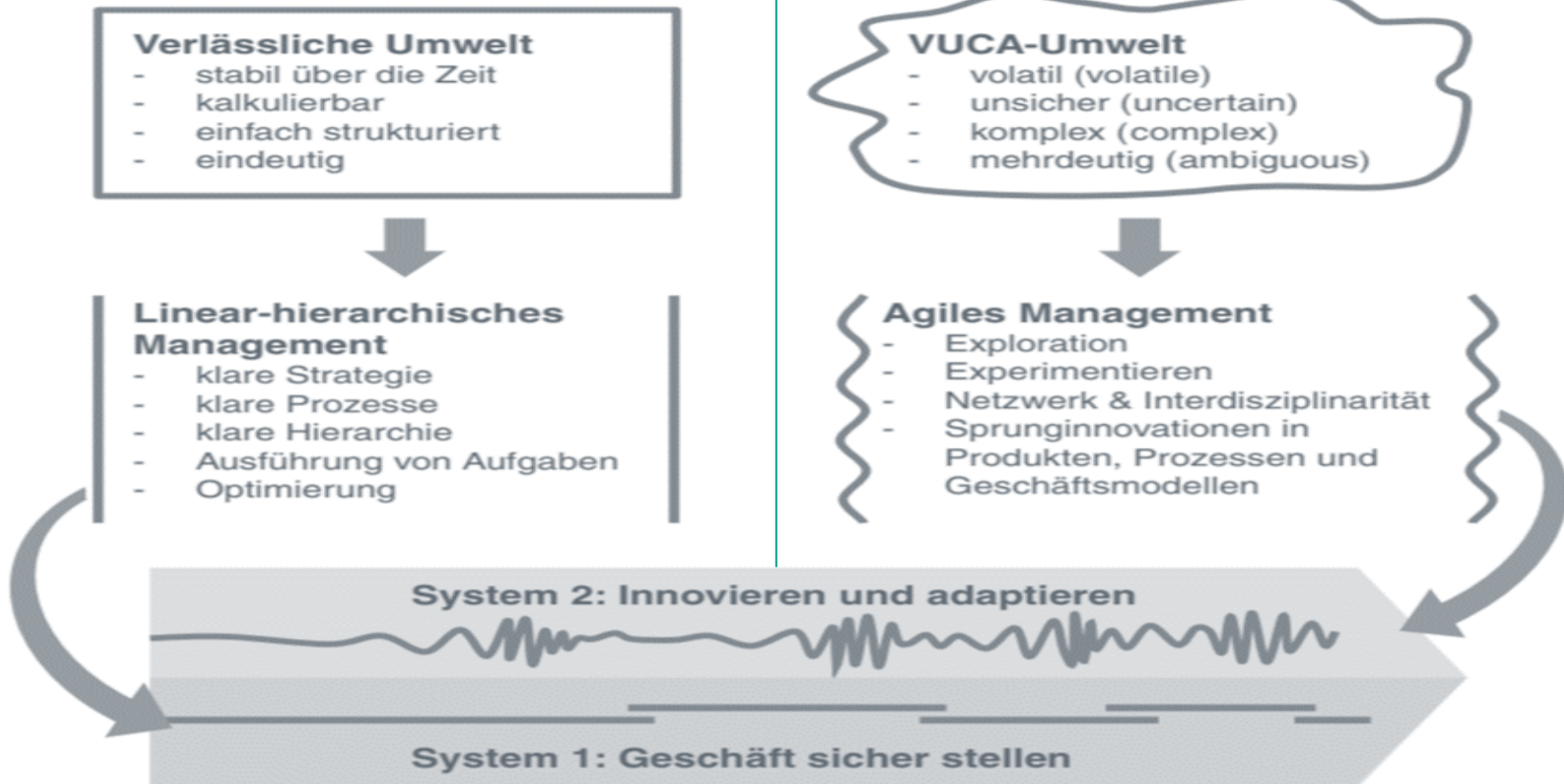
Alte Welt

- Management & **Exploitation**



Neue Welt

- Leadership & **Exploration**



2. Hybride Führung \Leftarrow möglicher Lösungsansatz

Die Welt wandelt sich

Alte Welt



▪ SPEK-Umwelt

- S** – stabil:
Umwelt verändert sich nur langsam und bleibt weitgehend gleich
 - o Beispiel: Unternehmen kann über längere Zeit mit ähnlichen Marktbedingungen rechnen.
- P** – planbar:
Entwicklungen lassen sich vorhersagen
 - o Beispiel: Absatzmengen, Produktionskosten oder Kundenbedürfnisse können zuverlässig geplant werden.
- E** – einfach:
Zusammenhänge sind überschaubar, Ursache-Wirkungen klar erkennbar
 - o Beispiel: Wenn die Nachfrage steigt, wird mehr produziert.
- K** – klar / kontrollierbar:
Informationen sind eindeutig, Entscheidungen begründbar, Prozesse steuerbar
 - o Beispiel: Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Ergebnisse sind eindeutig definiert.

Neue Welt



▪ VUKA-Umwelt

- V** – Volatilität:
Situationen ändern sich schnell + unerwartet
 - o Beispiel: Technologische Trends, Kundenwünsche oder Marktpreise können sich innerhalb kurzer Zeit stark verändern.
- U** – Unsicherheit:
Entwicklungen sind schwer vorhersehbar
 - o Beispiel: Unternehmen wissen nicht genau, wie sich neue Gesetze, Krisen oder Innovationen auf ihr Geschäft auswirken werden.
- K** – Komplexität:
viele Faktoren sind miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig
 - o Beispiel: Eine Lieferkette hängt von Rohstoffen, Politik, Logistik, Energiepreisen, Personal und internationalen Märkten ab.
- A** – Ambiguität:
Informationen sind mehrdeutig sind und können unterschiedlich interpretiert werden
 - o Beispiel: Ein neuer Technologietrend kann sowohl als große Chance als auch als Risiko gesehen werden.

2. Hybride Führung ⇐ möglicher Lösungsansatz Struktureller interner Wandlungsprozess

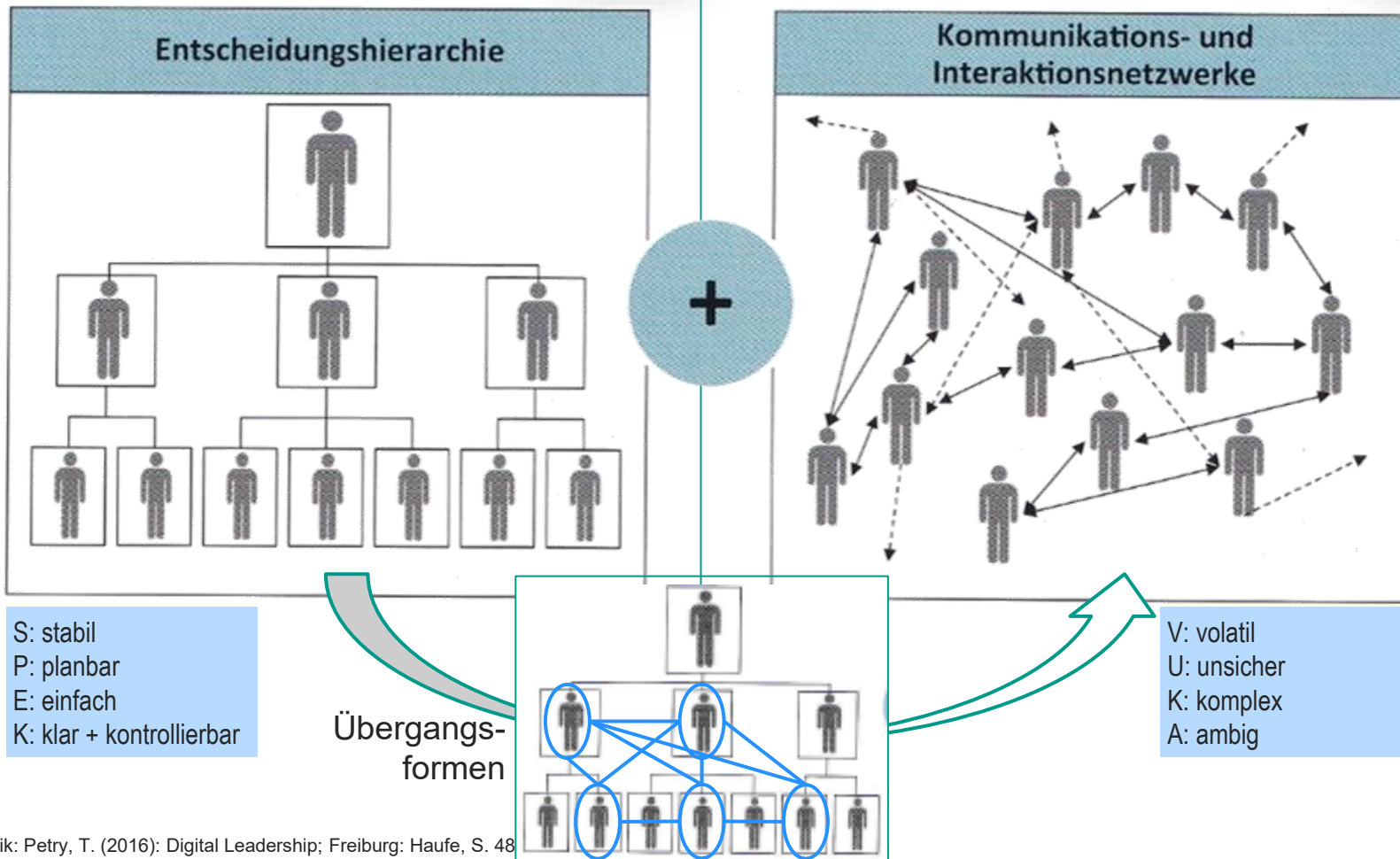
Alte Welt

- SPEK-Umwelt



Neue Welt

- VUKA-Umwelt



Grafik: Petry, T. (2016): Digital Leadership; Freiburg: Haufe, S. 48

2. Hybride Führung \Leftarrow möglicher Lösungsansatz

Erweiterte Definition von „Hybride Führung“

Hybride Führung ist mehr als Führung unterschiedlicher Einsatzorte

... steht im Spannungsfeld etablierter Führungsansätze, u.a.

- **Situative Führung** (Hersey & Blanchard, 1969)
 - Anpassung des Führungsverhaltens an Kontext und Reifegrad der Mitarbeitenden
- **Servant Leadership** (Greenleaf, 1970)
 - Führung als Dienstleistung für die Mitarbeitenden, Abgabe von Entscheidungsmacht
- **Transformational Leadership** (Bass & Avolio, 1990)
 - Motivation durch Inspiration, Sinn und Vertrauen, auch über Distanz
- **Ambidextrous Leadership** (Rosing, Frese & Bausch, 2011)
 - gleichzeitige Förderung von Effizienz (Exploitation) und Innovation (Exploration)

2. Hybride Führung ⇐ möglicher Lösungsansatz

Kultureller Wandlungsprozess 1/2

Alte Welt



Neue Welt



Führungsaspekt	Alte Welt	Neue Welt	Paradigmenwechsel
Kontrolle & Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle durch physische Präsenz, Sichtbarkeit und Anwesenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in Eigenverantwortung und Selbstorganisation 	<i>von Kontrolle → zu Vertrauen als Führungsprinzip</i>
Führungsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • direktiv und transaktional • Fokus auf Anweisung, Überwachung, Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> • überzeugend und transformational • coachend, empathisch und sinnstiftend 	<i>von Machtposition → zu Beziehungs- und Sinnorientierung</i>
Führungs-kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • fachliche Autorität • Delegation • Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • digitale Kompetenz • Empathie • Kommunikationsstärke • Flexibilität 	<i>von Fachautorität → zu sozialer und digitaler Kompetenz</i>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Face-to-Face, direkt • meist top-down 	<ul style="list-style-type: none"> • multikanal (digital, asynchron, hybrid), dialogorientiert • eher netzwerk-artig 	<i>von linearer → zu vernetzter, digital vermittelter Kommunikation</i>
Leistungsbewertung	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an Anwesenheit und Prozesskontrolle • MbO: direkte Beobachtung von Verhalten, spontane Kontrolle von Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an Ergebnissen und Zielerreichung • MbO: Ziele schaffen Sinn und Orientierung zur Selbst-motivation und -organisation 	<i>von Input- → zu Output-Orientierung</i>

2. Hybride Führung ⇐ möglicher Lösungsansatz

Kultureller Wandlungsprozess 1/2

Alte Welt



Neue Welt



Führungsaspekt	Alte Welt	Neue Welt	Paradigmenwechsel
Kontrolle & Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle durch physische Präsenz, Sichtbarkeit und Anwesenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Vertrauen in Eigenverantwortung und Selbstorganisation 	<i>von Kontrolle → zu Vertrauen als Führungsprinzip</i>
Führungsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> direktiv und transaktional Fokus auf Anweisung, Überwachung, Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> überzeugend und transformational coachend, empathisch und sinnstiftend 	<i>von Machtposition → zu Beziehungs- und Sinnorientierung</i>
Führungs-kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> fachliche Autorität Delegation Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> digitale Kompetenz Empathie Kommunikationsstärke Flexibilität 	<i>von Fachautorität → zu sozialer und digitaler Kompetenz</i>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Face-to-Face, direkt meist top-down 	<ul style="list-style-type: none"> multikanal (digital, asynchron, hybrid), dialogorientiert eher netzwerk-artig 	<i>von linearer → zu vernetzter, digital vermittelter Kommunikation</i>
Leistungsbewertung	<ul style="list-style-type: none"> Orientierung an Anwesenheit und Prozesskontrolle MbO: direkte Beobachtung von Verhalten, spontane Kontrolle von Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> Orientierung an Ergebnissen und Zielerreichung MbO: Ziele schaffen Sinn und Orientierung zur Selbst-motivation und -organisation 	<i>von Input- → zu Output-Orientierung</i>

2. Hybride Führung ⇐ möglicher Lösungsansatz

Kultureller Wandlungsprozess 2/2

Alte Welt



Neue Welt



Führungsaspekt	Alte Welt	Neue Welt	Paradigmenwechsel
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> extern: durch Kontrolle, Belohnung, Status 	<ul style="list-style-type: none"> intern: durch Autonomie, Sinn, Vertrauen 	<i>von extrinsischer → zu intrinsischer Motivation</i>
Kommunikationsfrequenz	<ul style="list-style-type: none"> regelmäßig durch räumliche Nähe häufige informelle Begegnungen 	<ul style="list-style-type: none"> geplant, digital vermittelt informelle Kommunikation seltener 	<i>von spontan → zu bewusst initiiert</i>
Führungsrolle	<ul style="list-style-type: none"> Entscheider und Wissensquelle 	<ul style="list-style-type: none"> Enabler, Coach, Vernetzer 	<i>von Steuerung → zu Befähigung</i>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> fixe Strukturen Zeit- und Ortgebundenheit 	<ul style="list-style-type: none"> flexible Arbeitsmodell hybride Teams (Präsenz/Remote) 	<i>von Stabilität → zu Flexibilität und Adaptivität</i>
Verfügbarkeit & Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> klare zeitliche und räumliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben 	<ul style="list-style-type: none"> Entgrenzung durch hybride Arbeit – erfordert Selbstführung 	<i>von äußeren Grenzen → zu Selbstregulation</i>
Zusammenhalt & Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> entsteht durch physische Nähe und gemeinsame Routinen 	<ul style="list-style-type: none"> entsteht durch Transparenz, Kommunikation und Vertrauen 	<i>von Nähe → zu geteiltem Sinn und Vertrauen</i>
Teamkultur & Zugehörigkeit	<ul style="list-style-type: none"> entsteht organisch durch physische Nähe und Rituale 	<ul style="list-style-type: none"> muss aktiv gestaltet werden – digital und hybrid. 	<i>von impliziter → zu bewusster Kulturpflege</i>

2. Hybride Führung ⇐ möglicher Lösungsansatz

Kultureller Wandlungsprozess 2/2

Alte Welt



Neue Welt



Führungsaspekt	Alte Welt	Neue Welt	Paradigmenwechsel
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> extern: durch Kontrolle, Belohnung, Status 	<ul style="list-style-type: none"> intern: durch Autonomie, Sinn, Vertrauen 	<i>von extrinsischer → zu intrinsischer Motivation</i>
Kommunikationsfrequenz	<ul style="list-style-type: none"> regelmäßig durch räumliche Nähe häufige informelle Begegnungen 	<ul style="list-style-type: none"> geplant, digital vermittelt informelle Kommunikation seltener 	<i>von spontan → zu bewusst initiiert</i>
Führungsrolle	<ul style="list-style-type: none"> Entscheider und Wissensquelle 	<ul style="list-style-type: none"> Enabler, Coach, Vernetzer 	von Steuerung → zu Befähigung
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> fixe Strukturen Zeit- und Ortgebundenheit 	<ul style="list-style-type: none"> flexible Arbeitsmodell hybride Teams (Präsenz/Remote) 	<i>von Stabilität → zu Flexibilität und Adaptivität</i>
Verfügbarkeit & Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> klare zeitliche und räumliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben 	<ul style="list-style-type: none"> Entgrenzung durch hybride Arbeit – erfordert Selbstführung 	von äußeren Grenzen → zu Selbstregulation
Zusammenhalt & Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> entsteht durch physische Nähe und gemeinsame Routinen 	<ul style="list-style-type: none"> entsteht durch Transparenz, Kommunikation und Vertrauen 	<i>von Nähe → zu geteiltem Sinn und Vertrauen</i>
Teamkultur & Zugehörigkeit	<ul style="list-style-type: none"> entsteht organisch durch physische Nähe und Rituale 	<ul style="list-style-type: none"> muss aktiv gestaltet werden – digital und hybrid. 	<i>von impliziter → zu bewusster Kulturpflege</i>

2. Hybride Führung ⇐ möglicher Lösungsansatz

Pendel der Führung in der „Enterprise 2.0“ (E 2.0)

Alte Welt

- Management

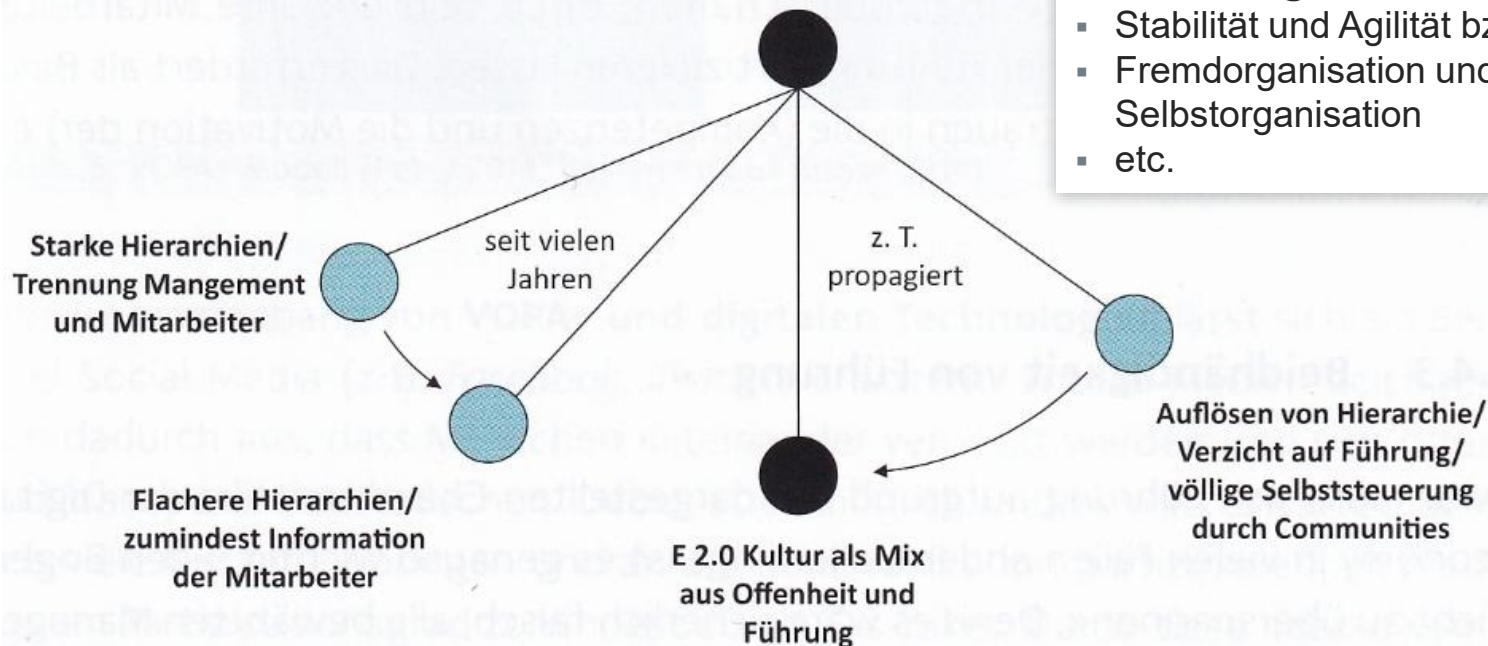


Neue Welt

- Leadership



Pendel der Führung





2. Hybride Führung \Leftarrow möglicher Lösungsansatz Führungskraft „2-in-1“

Hybride Führung als janusköpfige Erscheinung

- **Janus** (lateinisch *Ianus*) war in der römischen Mythologie der römische Gott des Anfangs und des Endes
- Janus symbolisiert die Dualität in den ewigen Gesetzen
 - z.B. Schöpfung/Zerstörung, Leben/Tod, Licht/Dunkelheit, Anfang/Ende, Links/Rechts, Zukunft/Vergangenheit usw.
 - er ist die Erkenntnis, dass alles Göttliche immer einen Gegenspieler in sich birgt
 - beide Seiten der Dualität entziehen sich dabei immer einer objektiven Wertung und sind damit weder gut noch schlecht
- Janus-Führung:
gleichzeitig Management und Leadership durch eine Person



© Vatikan-Museum (gemeinfrei)





Agenda

Digitale Transformation verlangt nach hybrider Führung

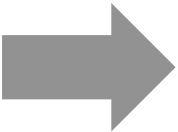
0 Präambel

1 Digitale Transformation ⇐ Situationsbeschreibung

2 Hybride Führung ⇐ möglicher Lösungsansatz

3 Methoden und To-does ⇐ Lessons Learned

4 Diskussion



Prämisse: Strategische (Abteilungs-)Ziele zur Orientierung & Sinnstiftung

3 Beispiele

Ziel: Innovation durch Co-Creation

Bsp.: Durchführung von Innovation Sprints mit externen Partnern

Beitrag zur Digitalen Transformation:
fördert Open Innovation und strategische Partnerschaften

externe /
temporäre
Partner

Ziel: Multimodales Publizieren & User Experience

Bsp.: Integration von Augmented Reality oder Voice-Assistance in Technische Informationen

Beitrag zur Digitalen Transformation:
stärkt Kundenbindung und Nutzerfreundlichkeit

Eigene
Mitarbeitende
(im
Verantwortungs-
bereich)

Interne
Mitarbeitende
(in anderen
Verantwortungs-
bereichen)

Ziel: Digitale Vernetzung & Kollaboration

Bsp.: Implementierung eines „Content-first“-Prozesses, bei dem Redaktion und Entwicklung frühzeitig integriert werden

Beitrag zur Digitalen Transformation:
schafft organisationsübergreifende Transparenz, erhöht Kunden-zufriedenheit und iteratives Lernen



3. Methoden und To-does ← Lessons Learned

Digitale Transformation ⇒ „Ins Machen kommen“

Prämisse: Strategische Ziele zur Orientierung und Sinnstiftung

Geltungsbereich	Zielbereiche	Beispiele für innovative Ziele	Beitrag zur Digitalen Transformation
Eigene Mitarbeitende (im Verantwortungsbereich)	Digitale Kompetenz & Automatisierung	<ul style="list-style-type: none"> Einführung KI-gestützter Terminologieworkflows (z.B. automatisierte Konsistenzprüfung, Terminologie-Erkennung in Echtzeit) Aufbau eines Redaktions-Chatbots, der interne Styleguide- oder Terminologiefragen beantwortet 	Erhöhung von Effizienz und Konsistenz; Reduktion repetitiver Arbeit
	Multimodales Publizieren & User Experience	<ul style="list-style-type: none"> Transformation von „Dokumentation“ zu interaktiven Content Experiences (z.B. adaptive Anleitungen, Video-on-Demand-Hilfen) Integration von Augmented Reality (AR) oder Voice-Assistance in Technische Informationen 	stärkt Kundenbindung und Nutzerfreundlichkeit
Interne Mitarbeitende (in anderen Verantwortungsbereichen)	Kommunikation & Sprachsensibilisierung	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung eines „Language Awareness Program“ für nichtsprachliche Abteilungen (Sensibilisierung für Terminologiequalität und Verständlichkeit) Einführung von asynchronen WOL-Formaten (Working Out Loud), um Fortschritte im Content Design zu teilen. 	fördert interdisziplinäre Zusammenarbeit und Verständnis für Sprachqualität
	Digitale Vernetzung & Kollaboration	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau eines Feedback-Ökosystems zwischen Redaktion, Support und UX (z.B. Analytics-basierte Verbesserung von FAQs oder Online-Hilfen) Implementierung eines „Content-first“-Prozesses, bei dem Redaktion und Entwicklung frühzeitig integriert werden 	schafft organisationsübergreifende Transparenz, erhöht Kundenzufriedenheit und iteratives Lernen
externe / temporäre Partner (z.B. Übersetzungsdienstleister, Content-Agenturen, Toolanbieter, Kunden)	Werteorientierte Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung eines „Collaboration Charter“, der gemeinsame Werte zu Transparenz, Nachhaltigkeit und Wissensaustausch festlegt Umsetzung eines KI-basiertem Qualitäts-Scorings für Übersetzungen (Stil, Terminologie, Lesbarkeit) 	stärkt Vertrauen und partnerschaftliche Innovationskultur
	Innovation durch Co-Creation	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung von Innovation Sprints mit externen Partnern (z.B. „How might we create multilingual documentation for voice interfaces?“) Einführung einer API-basierten Übersetzungsintegration zwischen Redaktionssystem, CAT-Tools und KI-Plattformen 	fördert Open Innovation und strategische Partnerschaften

Zahlreiche Methoden unterstützen die Transformation hin zur hybriden Führung

Geltungsbereich	Ziel / Fokus	Methodenbeispiele
<p>Eigene Mitarbeitende</p> <p>(im Verantwortungsbereich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Vertrauen, Ergebnisorientierung und Ownership im Team • fördert Lernkultur und Selbstorganisation • gibt psychologische Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauenstage / Trust Experiments: Führungskraft übergibt bewusst Verantwortung oder Entscheidungsfreiheit für ein Projekt oder Thema • Check-ins & Check-outs: Erwartungen sowie emotionale und mentale Lage des Teams zu Beginn und am Ende eines Meetings sichtbar machen • After Action Review (AAR): gemeinsame Reflexion nach Aufgaben oder Projekten • Team Canvas: gemeinsame Regeln, Kommunikationskanäle und Erwartungen festlegen • OKR: agiles Zielsystem, das übergeordnete, qualitative Ziele (Objectives) mit messbaren, ergebnisorientierten Schlüsselergebnissen (Key Results) verknüpft und nicht nur einen Zustand oder Fortschritt mittels KPIs misst

3. Methoden und To-does \leftarrow Lessons Learned

Methoden zum Training und zur Sensibilisierung 2/2

Geltungsbereich	Ziel / Fokus	Methodenbeispiele
<p>Interne Mitarbeitende</p> <p>(in anderen Verantwortungsbereichen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fördert systemisches Denken, Transparenz und geteilte Verantwortung über Hierarchiegrenzen hinweg • stärkt Zusammenarbeit, Vernetzung und kulturelle Kohärenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Working Out Loud (WOL): Sichtbarmachen der eigenen Arbeit im Unternehmen • Peer-Coaching / kollegiale Fallberatung: Gegenseitige Unterstützung bei Herausforderungen • Community of Practice (CoP): Austausch zu Themen über Bereichsgrenzen hinweg • Cross-Team Retrospektiven: Reflexion gemeinsamer Schnittstellenarbeit
<p>externe / temporäre Partner</p> <p>(z.B. Berater, Freelancer, Lieferanten etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Vertrauen und Verlässlichkeit bei gleichzeitig klaren Erwartungen • stärkt partnerschaftliche Zusammenarbeit über Grenzen hinweg 	<ul style="list-style-type: none"> • Kick-off Canvas / Project Charter: gemeinsames Verständnis zu Zielen, Erwartungen, Rollen und Kommunikationswegen • Social Contract: Vereinbarung zu Kommunikationskultur, Feedback und Erreichbarkeit • Value Alignment Workshop: gemeinsame Werte, Prinzipien und Erwartungen festlegen • After Project „Lessons Learned“ gemeinsame Nachbesprechung zur Verbesserung der Zusammenarbeit



3. Methoden und To-does ← Lessons Learned Methoden zum Training und zur Sensibilisierung –

Vertiefung im Handout

3. Methoden und To-does ← Lessons Learned Team Canvas

Team Model Canvas



3. Methoden und To-does ← Lessons Learned Objective Key Results (OKR)

- Zielmanagement-Methode
 - zur zielgerichteten Mitarbeiterführung und Steuerung von Teamarbeit
 - Gewährleistung eines strukturierteren Zielvereinbarungsprozesses
 - keine Bewertungsmethode für Mitarbeiter
 - nicht an ein Bonussystem gekoppelt, sondern setzt auf intrinsische Motivation
 - agile Umsetzung (iterativ, vortastend und lernend) von Strategien bzw. Aufgaben
- auf Zielen (Objectives):
- zeigt allen im Team die Richtung an
 - sind ambitioniert, aber nur bedingt konkret
 - ist sinnstiftend

3. Methoden und To-does ← Lessons Learned Working-out-Loud (WOL)

WOL bedeutet, durch Wissensteilung kollektive Intelligenz

- Ansatz zur selbstorganisierten, vernetzten Zusammenarbeit um persönliche Entwicklung
- Prinzipien
 - **Zielgerichtetes Arbeiten**
persönliches oder fachliches Lernziel definieren
 - **Beziehungsaufbau**
Verbindungen zu anderen aufbauen, die ähnliche Themen bewegen
 - **Großzügigkeit**
Wissen und Erfahrungen offen teilen
 - **Sichtbarkeit**
Arbeitsfortschritte transparent machen
 - **Wachstumsorientiertes Denken**
Lernen als kontinuierlichen Prozess verstehen
- Praxisform: WOL Circle
 - Kleingruppe (4-5 Personen) trifft sich über 12 Wochen regelmäßig
 - jede Person verfolgt ein eigenes Ziel
 - strukturierte Leitfäden fördern Reflexion, Austausch und Lernen



3. Methoden und To-does ← Lessons Learned Community of Practice (CoP)

- Gemeinschaft von Personen, die sich durch
 - ein gemeinsames Anliegen,
 - eine gemeinsame Praxis oder
 - ein gemeinsames Problem verbunden fühlen und
 - durch regelmäßigen Austausch voneinander lernen



- Zentrale Merkmale
 - **Gemeinschaft (Community)**
 - die Mitglieder bauen Beziehungen auf, tauschen Erfahrungen aus und unterstützen sich gegenseitig
 - **Gemeinsame Domäne (Domain)**
 - es gibt ein gemeinsames Wissensgebiet oder Thema, das die Gruppe zusammenhält (z.B. Projektmanagement, Softwareentwicklung, Wissensmanagement)
 - **Praxis (Practice)**
 - die Mitglieder teilen praktische Erfahrungen, Werkzeuge, Methoden und Lösungen – also „praktisches Wissen“



3. Methoden und To-does ⇐ Lessons Learned

Team Canvas

Team Model Canvas

Teamname:

Datum:

<p>PERSONEN & ROLLEN </p> <p>Was sind unsere Namen? Was sind die Rollen, die jeder einzelne im Team hat?</p>	<p>GEMEINSAME ZIELE </p> <p>Was wollen wir als Gruppe erreichen? Was ist unser wichtigstes Ziel, das machbar, messbar und zeitlich machbar ist?</p>	<p>WERTE </p> <p>Wofür stehen wir? Was sind unsere Leitlinien? Was sind unsere Grundwerte, für die wir als Team stehen wollen?</p>	<p>REGELN & AKTIVITÄTEN </p> <p>Was sind die Regeln, die wir nach der Sitzung einführen wollen? Wie kommunizieren wir und wie halten wir alle auf dem Laufenden? Wie treffen wir Entscheidungen? Wie bewerten wir das, was wir tun?</p>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 150px; height: 150px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p>ZWECK</p> </div>		<p>ERWARTUNGEN & NOTWENDIGKEITEN </p> <p>Was braucht jedes Teammitglied, um erfolgreich zu sein? Wie kann das Team sich dabei gegenseitig unterstützen?</p>	
<p>STÄRKEN & QUALITÄTEN </p> <p>Was sind die Fähigkeiten, die wir im Team haben, die uns helfen werden, unsere Ziele zu erreichen? Was für zwischenmenschliche Qualitäten haben wir? Worin sind wir gut? Einzeln und als Team!</p>	<p>SCHWÄCHEN & VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN </p> <p>Was sind die Schwächen, die wir haben? Einzeln und als Team! Was sollten die Teamkollegen über einen wissen? Was sind die Hindernisse, denen wir uns gegenüber sehen und denen wir uns gerne Stellen würden?</p>		



Objective Key Results (OKR)

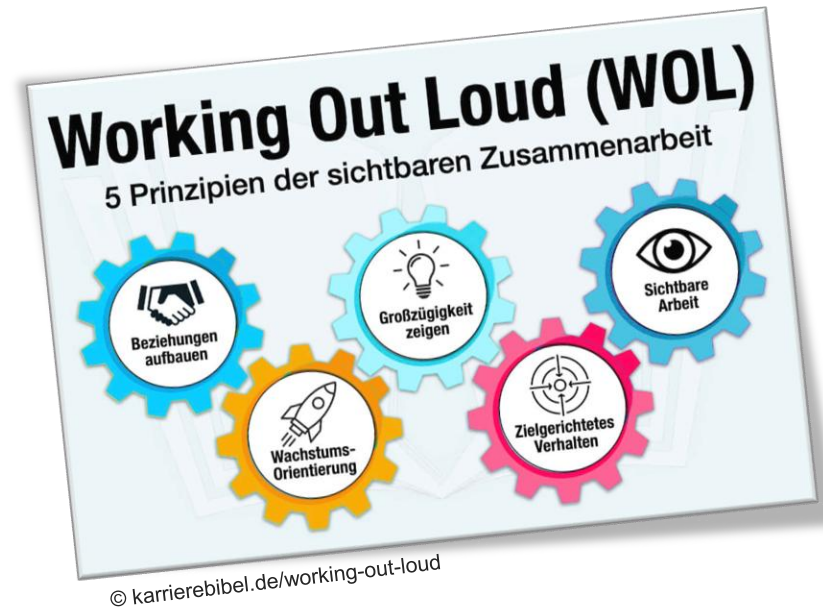
■ Zielmanagement-Methode

- zur zielgerichteten Mitarbeiterführung und Steuerung von Teamarbeit
 - Gewährleistung eines strukturierteren Zielvereinbarungsprozesses
 - keine Bewertungsmethode für Mitarbeiter
 - nicht an ein Bonussystem gekoppelt, sondern setzt auf intrinsische Motivation
 - agile Umsetzung (iterativ, vortastend und lernend) von Strategien bzw. Aufgaben
- OKR basiert auf
 - qualitativen Zielen (Objectives):
 - zeigt allen im Team die Richtung an
 - sind ambitioniert, aber nur bedingt konkret
 - ist sinnstiftend
 - messbaren Kennzahlen (Key Results):
 - machen sichtbar, ob man auf dem Weg vorankommt
 - sind messbar und weisen einen Ergebniskorridor auf (z.B. 70–90 %)
 - 100 % werden nicht angestrebt (dann wären Ziele wenig ambitioniert)
- Beispiel 1
 - Objective: Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit
 - Key Results: Anzahl User-Feedbacks, User-Bewertung der Doku, Anzahl behobene Fehler, etc.
- Beispiel 2
 - Objective: persönliche Zufriedenheit mit der Team-Kollegialität (der Team-Führung etc.)
 - Key Results: Anzahl/Regelmäßigkeit an Team-Retrospektiven, skalierte Bewertung der Unterstützung durch Dritte (der persönlichen Belastung, Themen-Attraktivität etc.), etc.

Working-out-Loud (WOL)

WOL bedeutet, durch Wissensteilung kollektive Intelligenz zu schaffen

- Ansatz zur selbstorganisierten, vernetzten Zusammenarbeit und persönlichen Entwicklung
- Prinzipien
 - **Zielgerichtetes Arbeiten**
persönliches oder fachliches Lernziel definieren
 - **Beziehungsaufbau**
Verbindungen zu anderen aufbauen, die ähnliche Themen bewegen
 - **Großzügigkeit**
Wissen und Erfahrungen offen teilen
 - **Sichtbarkeit**
Arbeitsfortschritte transparent machen
 - **Wachstumsorientiertes Denken**
Lernen als kontinuierlichen Prozess verstehen
- Praxisform: WOL Circle
 - Kleingruppe (4–5 Personen) trifft sich über 12 Wochen regelmäßig (1 h/Woche)
 - jede Person verfolgt ein eigenes Ziel
 - strukturierte Leitfäden fördern Reflexion, Austausch und Lernen

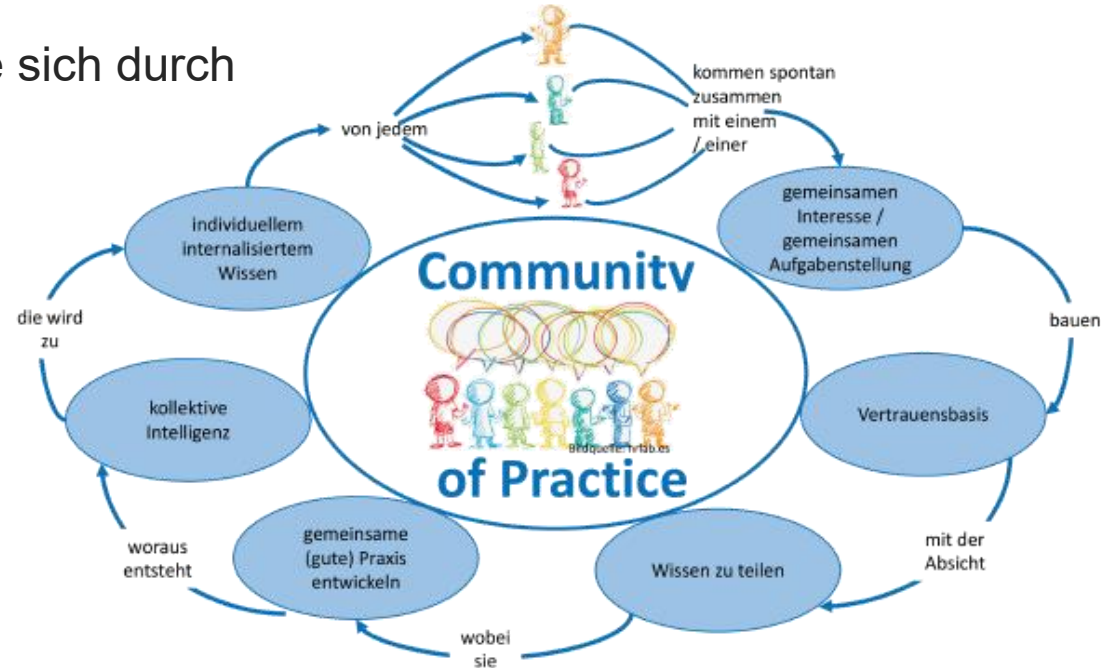


3. Methoden und To-does \Leftarrow Lessons Learned

Community of Practice (CoP)

■ Gemeinschaft von Personen, die sich durch

- ein gemeinsames Anliegen,
- eine gemeinsame Praxis oder
- ein gemeinsames Problem verbunden fühlen und
- durch regelmäßigen Austausch voneinander lernen

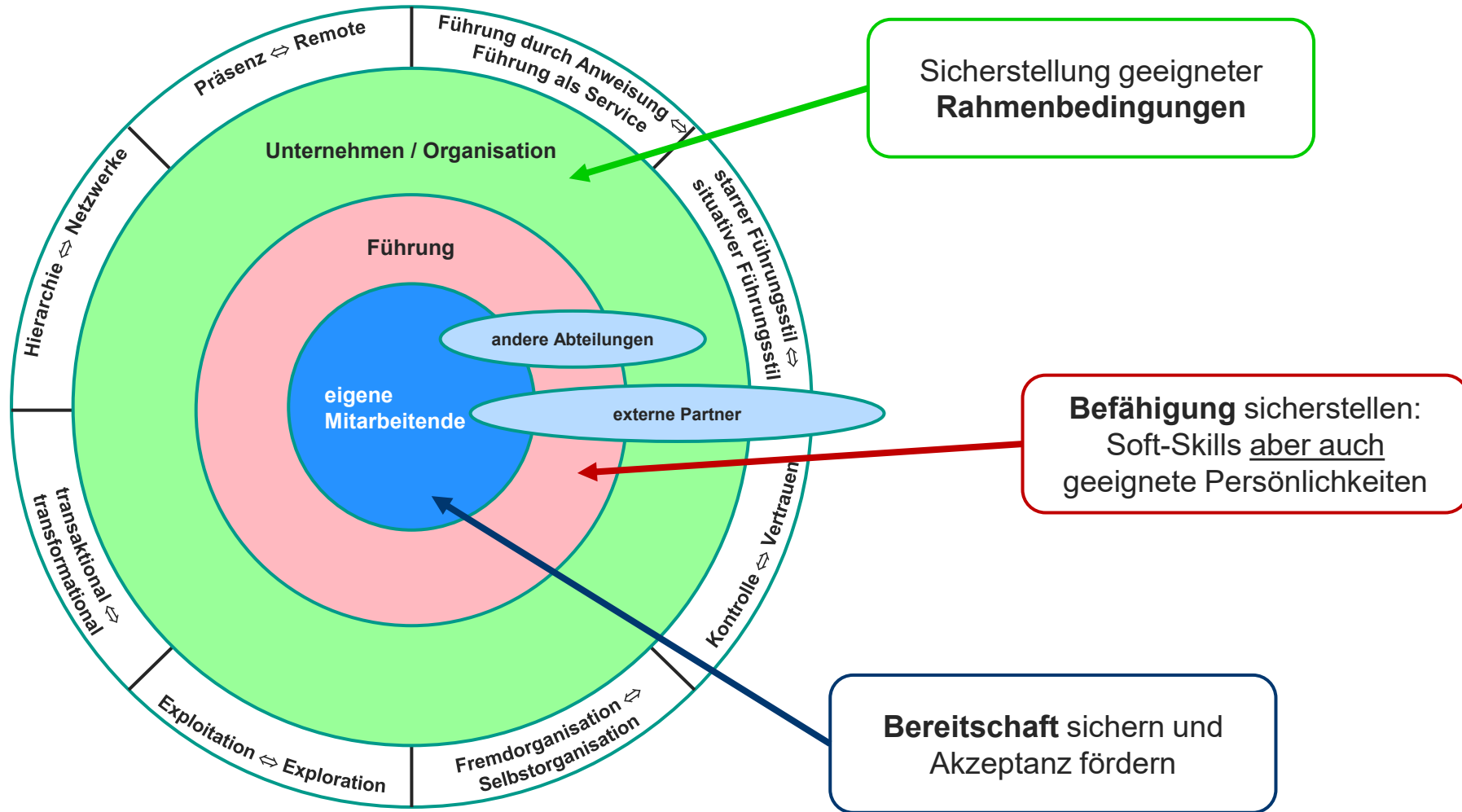


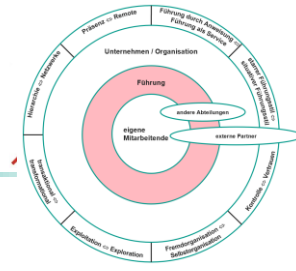
■ Zentrale Merkmale

- Gemeinschaft (Community)
 - die Mitglieder bauen Beziehungen auf, tauschen Erfahrungen aus und unterstützen sich gegenseitig
- Gemeinsame Domäne (Domain)
 - es gibt ein gemeinsames Wissensgebiet oder Thema, das die Gruppe zusammenhält (z.B. Projektmanagement, Softwareentwicklung, Wissensmanagement)
- Praxis (Practice)
 - die Mitglieder teilen praktische Erfahrungen, Werkzeuge, Methoden und Lösungen – also „praktisches Wissen“

Das Handlungsfeld

Hybride Führung betrifft nicht nur die Führungsebene





3. Methoden und To-does \leftarrow Lessons Learned

Neues Selbstverständnis der Führenden

Vom „Führen von“ zum „Führen mit“ Mitarbeitenden

Handlungsfeld	neues Selbstverständnis	neue Rolle	Schlüsselkompetenzen
Adaptivität und Kontextbewusstsein	Führung wird als kontextabhängiger Prozess verstanden, der auf wechselnde Rahmenbedingungen (hybrid, digital, agil) reagiert	Führung als Navigator komplexer Systeme – nicht mit festen Rezepten, sondern mit situativer Urteilsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sensemaking • Kontextdiagnose • situatives Entscheiden
Sinnorientierung und Vertrauenskultur	Motivation entsteht über Sinn, Identifikation und Vertrauen – nicht über Präsenz oder Kontrolle	Führung als Sinnvermittler und Beziehungsarchitekt	<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling • psychologische Sicherheit • Werteorientierung
Serviciale Haltung und Empowerment	Führung versteht sich als Dienstleistung am System – Fokus auf Unterstützung, nicht Steuerung	Führung als Enabler und Coach für Mitarbeitende und Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Zuhören • Empathie • Coaching-Kompetenz • Machtteilung
Ambidextrie und Spannungsbalance	Führung bewegt sich zwischen Stabilität und Erneuerung, Struktur und Flexibilität, Effizienz und Kreativität	Führung als Balancekünstler zwischen Gegenpolen	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguitätstoleranz • Paradoxienmanagement • duales Denken • Organisationslernen
Systemisches und vernetztes Denken	Führung erkennt Organisationen als lebendige, vernetzte Systeme. Entscheidungen werden im Hinblick auf Wechselwirkungen, Dynamiken und emergente Effekte getroffen	Führung als Systemgestalter in einem adaptiven Ökosystem	<ul style="list-style-type: none"> • Systemdenken • Reflexivität • Stakeholder-Integration • Lernorientierung



3. Methoden und To-does \Leftarrow Lessons Learned

Vorbereitung der Organisation

Strukturelle Rahmenbedingungen

- o situatives Handeln durch **dezentrale Entscheidungsstrukturen** und klare Verantwortungsbereiche
- o **2 Betriebssysteme** (Ambidextrie)
 - stabile Linienstruktur und
 - agile Innovationsnetzwerke
- o **Rollen- statt Positionslogik**
 - Führung als Funktion,
 - nicht als formale Hierarchie

Kulturelle Rahmenbedingungen

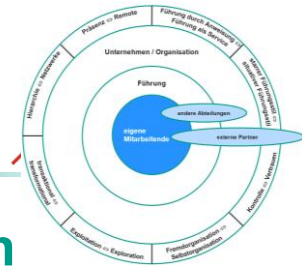
- o **Strategische Klarheit**
 - Warum hybride Führung? Welche Werte leiten sie?
- o **Vertrauens- statt Präsenzkultur**
 - Output wichtiger als Anwesenheit
- o **Sinn- und Werteorientierung**
 - geteilte Vision, Purpose und kulturelle Leitplanken
- o **Fehler- und Lernkultur**
 - Fehlertoleranz + Feedbacksysteme als Teil des Alltags
- o **Führung als geteilte Verantwortung**
 - Mitarbeitende übernehmen Führungsrollen in Projekten

Technologische und kommunikative Rahmenbedingungen

- o **Kollaborationsplattformen** mit klaren Kommunikationsregeln
- o **Digitale Führungskompetenzen** (z.B. digitale Vision & Affinität, ambidextrische Führung, Sensibilität für soziale Dynamiken im Virtuellen)
- o **Transparente Informationen**: jederzeit Zugang zu relevanten Daten, Zielen, Entscheidungen
- o **Hybride Meeting-Designs**: bewusste Gestaltung von digitaler und physischer Interaktion

Personal- und Entwicklungssysteme

- o **Strategische Lernschleifen**
 - kontinuierliche Anpassung von Strukturen und Führungsleitbildern an Umweltveränderungen
 - Mentoring-Programme und Peer-Learning-Plattformen
- o Führungskräfteentwicklung
 - **human-centered Leadership-Kompetenzen** (emotionale Intelligenz, Ambiguitätstoleranz, Empowerment etc.)
 - Selbstreflexion, Coaching und systemisches Denken
 - Führungserfolg messen bzgl. Teamklima, Vertrauen und Lernfähigkeit



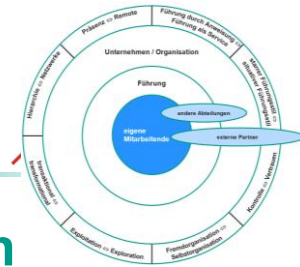
3. Methoden und To-does ← Lessons Learned

Einlassungen der Mitarbeitenden

Hybride Führung bindet Mitarbeitende in die Verantwortung ein

- Mitarbeitende werden zu aktiven Mitgestaltenden ihrer Arbeit
 - benötigt werden neue Kompetenzen in Selbstführung, Kommunikation und Resilienz sowie psychosoziale Anpassungsfähigkeit
 - von Mitarbeitenden wird einiges an Bereitschaft abverlangt...

Selbstverantwortung und Eigensteuerung	Digitale Kommunikation	Neue Formen der Beziehungsgestaltung	Kontinuierliches Lernen und Anpassung	Ergebnisorientierung statt Präsenzlogik	Ambiguität und Unsicherheit
<p>Vertrauen statt Kontrolle führt zur Bereitschaft...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit selbst zu strukturieren (Zeit, Prioritäten, Arbeitsort) • Ergebnisse eigenständig zu verantworten • aktiv Rückmeldung einzuholen, statt auf direkte Führung zu warten. <p><i>Das erfordert ein hohes Maß an Selbstdisziplin, Zuverlässigkeit und Selbstwirksamkeit.</i></p>	<p>Teamwork über Distanz führt zur Bereitschaft ...</p> <p>digitale Kanäle effektiv zu nutzen (z.B. Chat, Video-konferenz, Projekt-plattformen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • klar, transparent und proaktiv zu kommunizieren • digitale Präsenz zeigen, ohne permanent online zu sein <p><i>Dies verlangt digitale Kompetenz und ein Bewusstsein für Kommunikations-dynamik (Ton, Kontext, Reaktionszeiten).</i></p>	<p>Verteilte Teamarbeit führt zur Bereitschaft ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen auch über Distanz zu entwickeln • soziale Kontakte aktiv zu pflegen • kulturelle Unterschiede oder Arbeitsrhythmen im Team zu respektieren <p><i>Soziale Intelligenz und Empathie über Distanz werden wichtiger.</i></p>	<p>Unstete Konstellationen führen zur Bereitschaft ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • neue Tools und Arbeitsweisen anzunehmen, • eigene Routinen zu hinterfragen • sich selbstgesteuert weiterzubilden <p><i>Erforderlich ist ein Growth Mindset – also die Bereitschaft, sich durch neue Erfahrungen weiterzuentwickeln.</i></p>	<p>Neue Leistungsdefinition führt zur Bereitschaft ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • nicht mehr durch Sichtbarkeit oder Anwesenheit, sondern durch Ergebnisse bewertet zu werden • klare Resultate, Wirkungen und Fortschritte kommunizieren • Ziele aktiv mitgestalten • Leistungsbeiträge transparent machen <p><i>Das verlangt Selbstmarketing, Eigeninitiative und strategisches Denken.</i></p>	<p>Unklarheit + Unsicherheit führen zur Bereitschaft ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • nicht immer alles als planbar anzusehen • Entscheidungen und Erwartungen als variierbar zu akzeptieren • mit Mehrdeutigkeiten, anderen Meinungen und Perspektiven umzugehen • Vertrauen trotz Unsicherheit zu bewahren • konstruktiv mit Widersprüchen umgehen (z.B. Autonomie vs. Abstimmung) <p><i>Dafür braucht es Ambiguitätstoleranz, Resilienz und Selbstreflexion.</i></p>



3. Methoden und To-does ← Lessons L **Einlassungen der Mitarbeitender**

Hybride Führung bindet Mitar

- Mitarbeitende werden zu aktiven
 - benötigt werden neue Kompetenz sowie psychosoziale Anpassungs
 - von Mitarbeitenden wird einiges a

Selbstverantwortung und Eigensteuerung	Digitale Kommunikation	Neue Beziehungen
<p>Vertrauen statt Kontrolle führt zur Bereitschaft...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit selbst zu strukturieren (Zeit, Prioritäten, Arbeitsort) • Ergebnisse eigenständig zu verantworten • aktiv Rückmeldung einzuholen, statt auf direkte Führung zu warten. <p><i>Das erfordert ein hohes Maß an Selbstdisziplin, Zuverlässigkeit und Selbstwirksamkeit.</i></p>	<p>Teamwork über Distanz führt zur Bereitschaft ...</p> <p>digitale Kanäle effektiv zu nutzen (z.B. Chat, Video-Konferenz, Projekt-plattformen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • klar, transparent und proaktiv zu kommunizieren • digitale Präsenz zeigen, ohne permanent online zu sein <p><i>Dies verlangt digitale Kompetenz und ein Bewusstsein für Kommunikations-dynamik (Ton, Kontext, Reaktionszeiten).</i></p>	<p>Verteilte Verantwortung führt zur ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen trotz Distanz zu bewahren • soziale Kompetenzen zu pflegen • kulturelle Unterschiede oder Art der Team zu berücksichtigen <p><i>Soziale Kompetenz und Empathie werden benötigt.</i></p>

Ambiguität und Unsicherheit

Unklarheit + Unsicherheit führen zur Bereitschaft ...

- nicht immer alles als planbar anzusehen
- Entscheidungen und Erwartungen als variierbar zu akzeptieren
- mit Mehrdeutigkeiten, anderen Meinungen und Perspektiven umzugehen
- Vertrauen trotz Unsicherheit zu bewahren
- konstruktiv mit Widersprüchen umgehen (z.B. Autonomie vs. Abstimmung)

Dafür braucht es Ambiguitätstoleranz, Resilienz und Selbstreflexion.

Verantwortung ein Arbeit Kommunikation und Resilienz

Ergebnisorientierung statt Präsenzlogik

- Neue Leistungsdefinition** führt zur Bereitschaft ...
- nicht mehr durch Sichtbarkeit oder Anwesenheit, sondern durch Ergebnisse bewertet zu werden
 - klare Resultate, Wirkungen und Fortschritte kommunizieren
 - Ziele aktiv mitgestalten
 - Leistungsbeiträge transparent machen
- Das verlangt Selbstmarketing, Eigeninitiative und strategisches Denken.*

Ambiguität und Unsicherheit

- Unklarheit + Unsicherheit** führen zur Bereitschaft ...
- nicht immer alles als planbar anzusehen
 - Entscheidungen und Erwartungen als variierbar zu akzeptieren
 - mit Mehrdeutigkeiten, anderen Meinungen und Perspektiven umzugehen
 - Vertrauen trotz Unsicherheit zu bewahren
 - konstruktiv mit Widersprüchen umgehen (z.B. Autonomie vs. Abstimmung)
- Dafür braucht es Ambiguitätstoleranz, Resilienz und Selbstreflexion.**

Agenda

Digitale Transformation verlangt nach hybrider Führung

0 Präambel

1 Digitale Transformation ⇐ Situationsbeschreibung

2 Hybride Führung ⇐ möglicher Lösungsansatz

3 Methoden und To-does ⇐ Lessons Learned

4 Diskussion

