MODULBESCHREIBUNG

# Zwischen Büro und Homeoffice: ein neues Führungshandwerk

Adaptives Modul | ~20 min

Hybrides Arbeiten ist zur Regel geworden: Die meisten Teams wechseln zwischen Arbeit vor Ort und auf Distanz, und Führungskräfte können nicht mehr allein über ihre Anwesenheit steuern. Hybrid führen heißt nicht, sich mit der Distanz zu arrangieren: Es ist ein neues Führungshandwerk. Dieses Modul bietet Werkzeuge für die drei entscheidenden Talente – bewusstere Kommunikation, strategischere Flexibilität, stärker geteilte Eigenverantwortung – und begleitet den Wechsel von „Command and Control“ zu Mitverantwortung unter Erwachsenen.

## LERNZIELE

01 Hybrid kommunizieren: direkten Austausch und asynchrone Nachricht richtig dosieren, Präsenz gezielt einsetzen, Geschriebenes und Feedback pflegen.

02 Gemeinsam mit dem Team eine Charta der Zusammenarbeit erarbeiten – Kanäle, Erreichbarkeit, Ankertage – und sie mit der Zeit anpassen.

03 Flexibler werden, operativ wie strategisch, und auf schwache Signale ebenso achten wie auf Isolation.

04 Eigenverantwortung fördern, indem die Teammitglieder Entscheidungsmacht erhalten: gemeinsam erarbeitete Ziele, schrittweise Delegation, Begleitung anhand des geschaffenen Werts, geteilte Entscheidungen.

## ZIELGRUPPE

Führungskräfte, deren Team abwechselnd vor Ort und auf Distanz arbeitet und die über den geschaffenen Wert statt über Anwesenheit steuern wollen.

- **Voraussetzungen:** keine

## ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1 **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.

2 **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.

3 **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.

4 **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.

5 **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

## EIN BEISPIEL AUS DEN PRAXISSITUATIONEN

Sie übernehmen die Leitung eines hybriden Teams ohne klare Regeln. Jeder beantwortet Nachrichten in seinem Tempo, niemand weiß, wann die anderen erreichbar sind, und wer an welchem Tag im Büro ist, ist Zufall. Wie schaffen Sie eine Organisation, die für das ganze Team funktioniert?

## BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

### METHODEN & MODELLE

- BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) – Jamais Cascio
- Mitverantwortung (Beziehung von Erwachsenem zu Erwachsenem) – angelehnt an Francis Boyer
- Gezielte Präsenz / Ankertage – Afthonios-Coachingpraxis
- Synchron oder asynchron – Afthonios-Methode

### QUELLEN & REFERENZEN


- Jamais Cascio: Begründer des BANI-Modells (2018)
- Francis Boyer: Berater und Autor mit Schwerpunkt Managementinnovation („Command and Control“ gegenüber einer Kultur der Mitverantwortung)
- Gallup, Hybrid Work Indicator (2026): Arbeitsorganisation US-amerikanischer Beschäftigter, die remote arbeiten können
- Bloom, Han & Liang, Nature (2024): Experiment zu hybridem Arbeiten, Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung



Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 11.09.2026