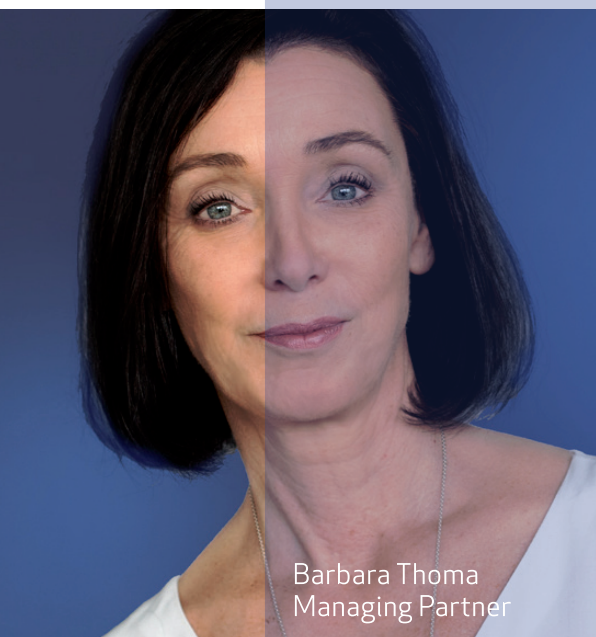


## Hybrid Leadership – bereits Routine?

Noch vor wenigen Monaten war die Sorge allerorts groß, wie hybrides Arbeiten gelingen kann.

Mittlerweile hat die normative Kraft des Faktischen diese Diskussion abklingen lassen: Aus dem in der Pandemie geborenen Notprogramm haben sich Kompromisslösungen bezüglich Homeoffice etabliert –

und „es läuft doch eigentlich eh gut!“



Barbara Thoma  
Managing Partner

In der hohen Taktung der Umfeldgeräusche, die uns täglich begleiten, gehen wichtige, wenn auch nicht dringliche Themen schnell unter: Chat GPT und die Bedeutung von KI für die Jobs der Zukunft auf der einen Seite, der Mangel an MitarbeiterInnen mit „Vollzeit-Engagement“ auf der anderen Seite fordern unsere Ambiguitätstoleranz und Innovationsfreude zur Genüge. Naheliegendes, Dinge, die ja „eh“ gut laufen, verlieren an Bedeutung – wäre da nicht diese wundervolle, zutiefst menschliche Eigenschaft der Intuition, die leise Stimme im Hinterkopf, das vage Bauchgefühl, das uns fragt:

### Läuft unser hybrides Arbeiten wirklich gut?

Lösen sich die Verbindungen untereinander, unser Zusammenhalt nicht unmerklich auf? Was ersetzt die Gemeinsamkeit des geteilten Arbeitsumfeldes, nachdem die Kohäsion durch die geteilte Betroffenheit in der Krise nachlässt? Wie entsteht Teamgefühl mit neuen MitarbeiterInnen, die ein „Davor“ nicht mehr kennen? Alle Indikatoren des Arbeitsmarktes zeigen, dass aktuell eine wachsende Zahl an offenen Stellen einer abnehmenden und anders motivierten Anzahl an BewerberInnen gegenübersteht:

### Wo Recruiting schwer ist, wird Retention zur Pflicht!

Wie kann die Umstellung auf hybrides Arbeiten also für MitarbeiterInnen und Unternehmen gleichermaßen gelingen?

Dem Trend der Zeit folgend stelle ich diese Frage erstmal **Chat GPT**. Die Antwort ist schnell, korrekt – und allgemein.

### Hier die Überschriften:

1. Klare Kommunikation
2. Vertrauen schaffen
3. Technische Unterstützung
4. Regelmäßiger Austausch
5. Verbindung halten
6. Flexibilität bewahren
7. Verantwortlichkeit fördern
8. Bemühen um ein Gleichgewicht  
Arbeits- und Privatleben

Dieselbe Frage in die **ARGO community** gestellt, bringt ähnliche Themen aber mit vielen persönlichen Beispielen und Erfahrungen untermauert, vom morgendlichen „Coffee Talk“ von team-spezifischen Anwesenheitsvereinbarungen und vielen Aspekten, um „spürbar“ zu bleiben. Eine gute qualitative Ergänzung, aber noch keinen Umsetzungsplan.

### Hier mein Vorschlag:

Stellen Sie diese Frage Ihrem Team! Es gibt viele Antworten, Meinungen und „Erfahrungswerte“ – aber keine, die zwingend auf die Bedürfnisse Ihres Teams passen.

Machen Sie diese Frage „Wie gelingt uns der Umstieg in eine hybride Arbeitswelt?“ zum Thema eines Teamworkshops:

1. Stellen Sie den Workshop als Zäsur in den Fluss der vielfältigen Einzelerlebnisse dar und skizzieren Sie den **Status Quo**.
2. Starten Sie den Dialog mit der **Sammlung der Erfahrungen**, was gut läuft, was weniger gut läuft. Sie können hier klassisch moderieren oder auf erlebnisorientierte Techniken wie die „Timeline“ zurückgreifen.
3. Leiten Sie gemeinsam daraus ab, wofür es **Regelungen und Vereinbarungen** braucht. Priorisieren Sie die Themen und starten Sie damit, klare Vereinbarungen dazu zu dokumentieren. Es geht hier nicht darum, für alles eine Regel aufzustellen, sondern das zu adressieren, wo im Erleben der Teammitglie der Bedarf besteht. Denken Sie an den Satz aus der Gruppendynamik: „Normen sind die Persönlichkeit der Gruppe“ – allein diese gut geführte Diskussion trägt zur Teamidentität bei, umso mehr dann das Ergebnis
4. Lenken Sie den Blick Ihrer Leute von den Details der Regeln auf das gesamte Bild, das hier entsteht: Was macht Sie als Team aus? Was ist Ihr Selbstverständnis? Wofür sind Sie als Team im Gesamtgefüge der

Organisation da? Formulieren Sie einen Satz zur Mission des Teams oder verknüpfen Sie die Diskussion mit dem existierenden **Mission Statement**.

Für neue KollegInnen und auch bestehende ist genau jetzt in der hybriden Welt der richtige Zeitpunkt, nicht nur über Vereinbarungen im Alltag, sondern auch über den gemeinsamen Anspruch Verbindung zu halten.

5. Schließen Sie mit einer Abschlussübung ab, die **Kooperation untereinander** fördert: „Ich wünsche... Ich biete...“ oder ähnliche Übungen sind unkompliziert einsetzbar.
6. Ganz wichtig zum Abschluss: Machen Sie deutlich, dass die getroffenen Vereinbarungen eine gemeinsame Arbeitshypothese darüber sind, mit welchen Vorgehensweisen Sie die Umstellung auf hybrides Arbeiten gut im Sinn des Einzelnen und der Organisation meistern können. Wie jede Hypothese benötigt es allerdings eine Überprüfung! Stellen Sie in **Aussicht, in welcher Frequenz Sie gemeinsam überprüfen wollen**, wie und ob sich die gewählte hybride Kooperation bewährt bzw. was zu adaptieren ist. Anfangs würde ich hier Halbjahresabstände empfehlen.

Die Regelmäßigkeit der Reflexion der Zusammenarbeit ist inhaltlich nützlich – und erneuert immer wieder das Wir-Gefühl.

### Mit dieser Vorgehensweise setzen Sie mehrfach Impulse:

- Sie greifen das Thema der hybriden Kooperation und eventuelle Irrwege, die sich unbesprochen „etabliert“ haben, aktiv auf.
- Sie setzen sich und die Teammitglieder einer Metadiskussion über die eigene Arbeitsform aus und schaffen so Bewusstsein über Zusammengehörigkeit.
- Sie inkludieren neue und weniger bekannte KollegInnen und positionieren sich in Ihrem coachenden Führungsstil.
- Sie schaffen Verantwortlichkeit für Kooperationsformen und formulieren klare Anforderungen und gegenseitige Erwartungen auf Teamebene.
- Sie rücken den gemeinsamen Sinn des Teams wieder in den Mittelpunkt, gerade für die jüngere Generation ein Ankerpunkt.

Und ja, richtig moderiert haben Sie dabei die Möglichkeit, **psychologische Sicherheit** – wie im letzten Newsletter besprochen – aufzubauen!

**Egal ob bei der Moderation dieses Workshops oder bei einem Impuls zum Thema Psychologische Sicherheit (siehe Angebot unten!):**

**Die ARGOnauten stehen Ihnen gerne zur Seite!**

Neu!

3in1

## The 3 in 1 Competence Package: Retention, Engagement & Innovation stärken mit Psychological Safety

Jede Führungskraft möchte engagierte, selbstständige, innovative MitarbeiterInnen, die über lange Jahre ihre Kompetenz und Erfahrung in die Organisation einbringen.

Die Realität des Arbeitsmarktes zeichnet oft ein anderes Bild.

Lassen Sie uns kurz die vielfältigen Ursachen beleuchten und dann auf den zugrunde liegenden gemeinsamen Nenner all dieser Ansprüche eingehen:

**Psychological Safety ist DIE Kernqualität in Teams**, die MitarbeiterInnen bindet und zu engagiertem Mitdenken motiviert – eine Kernqualität, die Sie in dem Impulspaket erlernen!

### 1. Workshop „Psychologische Sicherheit“

**Retention, Engagement & Innovation – Was passiert am Arbeitsmarkt?**

- **Ergebnisse aktueller Studien beleuchten die Entwicklungen und deren Ursachen**

**Psychologische Sicherheit –**

Was ist denn das genau und kann man dann denn noch Leistung einfordern?

- **Anhand von Beispielen und eigenem Erleben wird PS erfasst und im Spannungsfeld der Leistungserbringung erkannt**

**Alles klar –**

Wie erreiche ich das jetzt in meinem Team?

- **Interventionsmöglichkeiten als Führungskraft werden aufgezeigt und geübt**

**Wenn mir das gelingt –**

Wie bekomme ich alle anderen dazu, ihren Teil beizutragen?

- **Ansatzpunkte, das Team und die Organisation gesamt von diesem Thema zu begeistern, werden gezeigt und geplant**

### 2. Online Coaching

**Einzelgespräche zur Umsetzung, ergänzender Input: 1 h pro Person\***

**Ziel: TeilnehmerInnen können Psychologische Sicherheit in ihrem Team einschätzen, adressieren und ihre Führungsarbeit dahingehend ausbauen**

Investition Impulspaket (Workshop & Coaching):

**2 Personentage nach vereinbartem Tagsatz \* 6 Coachings pro Tag**

Auch das Weihnachtsfest 2022 wird wieder in den Erinnerungsschatz der ARGOnauten eingehen: Das kreative Team rund um **Christa Slowak** hat uns auch heuer wieder mit einer wunderbaren Abendgestaltung überrascht – und uns im Zug der ARGOnini Sticker Challenge eine Vielzahl an merkwürdigen Fotos abverlangt.



Wir verabschieden uns von **Arthur Gucci**, der uns als Projektleiter unterstützt hat. Er leitet das neu eröffnete Erlebnis Europa, ein spannendes Projekt der Europäischen Union, das es sicher mit den Projekten der ARGOni aufnehmen kann! Wir freuen uns seinen Nachfolger, **Mike Finnan**, herzlich an Bord der ARGOni willkommen zu heißen. Die Übergabe erfolgte geordnet und natürlich auch bei unserem monatlichen ARGOni spirit!

Aktuell verstärkt uns auch **Marie Plambeck** als Praktikantin aus dem fernen Hamburg.

Wir gratulieren.

*Barbara Thoma*

imprint

Barbara Thoma  
ARGOni Personalentwicklung GmbH  
Dresdner Straße 43/DG  
1200 Wien  
tel +43-1-369 77 00  
mail: b.thoma@argo.at

Barbara Thoma  
Managing Partner

