

## Hybrides Führen – die neue Realität

Durch Corona waren viele Mitarbeiter:innen gefordert im Home Office zu arbeiten. Für den Einen war es eine Herausforderung, für den Anderen ein Mehrwert an Flexibilität und Produktivität in der Arbeit. Je länger die Pandemie dauerte wurde immer deutlicher, dass keine Rückkehr zur alten, sondern ein Aufbruch in eine neue Realität ansteht.

Inzwischen zeigen sich Vorteile und Nachteile dieser neuen Arbeitswelt deutlich. Immer mehr Mitarbeiter:innen kehren ins Büro zurück, jedoch nicht alle und nicht vollständig: Einige bleiben im Home Office, andere kommen für ein, zwei oder drei Tage ins Büro zurück, Teams treffen sich kaum mehr gesamt in Präsenz.

Das führt zu neuen Herausforderungen:

### Hybrid führen bedeutet, das Team zusammenzuhalten

Vor Corona trafen sich die Mitarbeiter:innen täglich. Sie arbeiteten nicht nur gemeinsam. Sie verbrachten Pausen miteinander, erzählten sich vom Wochenende, trafen sich auf den Gängen, in der Kaffeeküche oder beim Mittagessen. Einige gingen nach der Arbeit noch etwas trinken. Nicht immer ging es harmonisch zu, es gab Konflikte und Reibereien. Trotzdem entstand automatisch ein Zusammengehörigkeitsgefühl.

Dann kam mit Corona die Isolierung. Der Kontakt beschränkte sich auf digitale und rein virtuelle Zusammenarbeit. Mitarbeiter:innen gewöhnten sich daran, vermissten aber auch gleichzeitig den persönlichen Kontakt. Viele sehnen sich nach der Rückkehr und dem Wiedersehen, andere wollen wieder zurück ins Home Office, wo man Ruhe hat. Unternehmen die nun besonders darauf achten, dass diese zwischenmenschlichen Aspekte auch in hybrider Form nicht zu kurz kommen, werden es leichter schaffen, ihre Mitarbeiter:innen in ein wirksames und effizientes Team zu integrieren.

Kreativität ist hier gefragt: All das, was ein Team in Präsenz als wertvoll erlebt hat, benötigt eine Übersetzung in die virtuelle Welt. Das umfasst das Bewusstsein über persönliche Stimmungen abseits des Austausches von Höflichkeiten, das Sichtbarmachen von Erfolgen oder auch die Vermeidung und Verarbeitung von Konflikten.



Bernhard Gattermeyer  
Principal Partner



Manuel Hunold  
Trainer & Coach

Regelmäßig gestaltete soziale Präsenzmeetings sind hilfreiche Unterstützungsmaßnahmen, um das Teamgefüge zu stärken. Die Wir-Kompetenz wird zum entscheidenden Faktor.

## Hybrid führen bedeutet, Kommunikation und Informationsflüsse zu sichern

Es war auch vor der Pandemie schwierig genug, dafür zu sorgen, alle Mitarbeiter:innen auf dem gleichen Informationsstand zu halten. Krankenstände, Urlaub oder Auslandprojekte haben immer schon für Informationslücken gesorgt. Ist aber ein Teil der Mitarbeiter:innen zusätzlich im Home Office und setzt sich das anwesende Team jeden Tag anders zusammen, wird Kommunikation und Information weiter herausfordernd.

Vieles bleibt hier unübersichtlich: Anwesende Mitarbeiter:innen wählen den direkten Weg zum Austausch, Mitarbeiter:innen im Home Office sind dann außen vor. Hier können Führungskräfte vorzugsweise mit Mitarbeiter:innen gemeinsam neue Informations- und Kommunikationswege etablieren. Passende Kommunikationsregeln steuern rechtzeitig – noch bevor es zu Missverständnissen kommt – das, was im individuellen Team als Kommunikationshürde befürchtet wird. Eine klare Zuordnung, welche Information in welchem Medium kommuniziert wird, strukturiert die Informationsflut. Hybride Meetings benötigen Übung und eine straffere Steuerung, tragen dann aber zur Effizienz bei.

## Hybrid führen heißt auch, Spannungen wahrzunehmen und diese zu managen

Wenn die Mitarbeiter:innen nicht alle gleichzeitig im Büro sind, bedeutet das für viele Führungskräfte zusätzlichen Aufwand. Sie müssen zusätzlich informieren, abwesende Mitarbeiter:innen einbinden und den Kontakt untereinander moderieren. Gleichzeitig müssen Sie im Blick behalten, wer sich in der hybriden Welt gut zurechtfindet und wer besser dauerhaft im Büro aufgehoben ist. Und dann gibt es die Mitarbeiter:innen, die sich via Home Office der direkten Einsehbarkeit in ihre Aktivität entziehen wollen. Allein die Vermutung darüber lässt das Gefühl der Fairness im Team leicht kippen. Hier sind Gespräche zu führen, um persönliche Befindlichkeiten und Stimmungen zu überprüfen. Das persönliche Gespräch ist hier definitiv zu bevorzugen, sollte das nicht möglich sein, sind diese 1:1 Gespräche jedenfalls solche, die Videofunktion erfordern, da hier über Körpersignale viel Information vermittelt wird.

## Hybrid führen zeigt den Zusammenhalt des Teams

Ob Sie es geschafft haben, wirklich ein Team zu formen oder nicht, zeigt sich in der hybriden Welt sehr deutlich. Auch die Mitarbeiter:innen müssen untereinander dafür sorgen, dass jeder informiert und auf dem gleichen Wissensstand ist. Jetzt zeigen sich die unterschiedlichen Persönlichkeiten und Arbeitsweisen. Gezielt zu unterstützen und zu intervenieren ohne dauernden Ein- und Überblick entsprechend individueller Muster ist die Königsdisziplin guter Führungskräfte. Dies bedarf Empathie, konstruktiver Gespräche, Ausprobieren und konsequente Aufmerksamkeit.

Bei all den Herausforderungen – vom Stärken des WIR Gefühls über das definieren der Informationsflüsse und Kommunikationsregeln bis zum Erfassen individueller Arbeitsstilpräferenzen – kann ein klares Startsignal in diese neue Realität helfen: Ein Reboarding zur Aufarbeitung der letzten, fordernden Jahre und/oder Team-building Maßnahmen können hier Mehrwert schaffen und den nötigen Vorsprung geben.

**Als Führungskraft heißt es nun noch mehr denn je:  
Arbeit am Team anstatt Arbeit im Team!**

## facts

### ARGO believes in talent:

*Auch 2022 unterstützen wir wieder das junge American Footballteam der Klosterneuburg Broncos bei dem Ziel, sich innerhalb der Division gut zu etablieren. Und wer weiß, irgendwann dann: Aufstieg in die nächste Division!*



Ronald Thoma Managing Partner  
mit Obmann Tom Mayr, [www.broncos.at](http://www.broncos.at)

### ARGO facilitates learning:

*Im Rahmen unserer Kooperation mit der „We Find Group“ & „The Global Internship“ waren 4 US-amerikanische Studentinnen der Ohio State University an Bord der ARGO. Neben vielen persönlich spannenden Gesprächen haben sie Ideen aus ihrem externen Blickwinkel eingebracht, um die interne Kommunikation an Bord der ARGO effektiver zu gestalten.*



## aboard



Wir freuen uns, neue ARGOnauten an Bord willkommen zu heißen:

**Manuel Hunold** verstärkt uns als Trainer & Coach

und **Arthur Gucci** unterstützt unsere Arbeit als Projektmanager.

**Tamara Csengel** sorgt als zusätzliche neue Office Kraft für reibungslose Abwicklung.



Corona hat ein Defizit an Feiern in unser aller (Arbeits-) Leben gebracht, da steuern die ARGOnauten dagegen!

Die ARGO Geschäftsführung hat auch heuer wieder ein **ARGO cuvee** zusammengestellt aus Weinen des Jahrgangs 2020. Gewinner der Blindverkostung war dieses Mal das Cuvee von **Dieter Bernold!**

Unseren Jubiläumsjahrgang 2021 cuveetieren wir nächstes Jahr – und so die Pandemie es uns erlaubt, wird es dann 2023 am Dach der ARGO eine Jahrgangsverkostung aller Cuvees seit 1996 geben!



Nach langer Zeit einmal wieder eine (fast) vollständige ARGOnauten Runde bei einem gemütlichen Ausklang eines Partnermeetings. Eines wird deutlich: Wir freuen uns auf unseren geplanten Teamworkshop im Sommer – getreu unserem Anspruch **„Wir leben was wir lehren!“** haben wir gemeinsam Vieles nachzuholen! Und eines ist sicher: Feiern wird auch dort nicht zu kurz kommen. Lesen Sie mehr im Herbst-Newsletter!

## Outlook:

Wir arbeiten für großartige Kund:innen in spannenden Projekten – das wollen wir mit Ihnen teilen!

Wir starten ab Herbst zwei Initiativen: **„Projects“**: Sie werden auf unserer Webpage und in Social Media einige ausgewählte, erfolgreich laufende Kundenprojekte finden:

Eine kurze Beschreibung ergänzt um ein inspirierendes Foto zur Arbeitswelt unserer Kund:innen samt link zu deren Webpage.

„Welcome“: Wir werden neue Kund:innen und neue Projekte ohne weitere Details willkommen auf der Startseite unserer Webpage heißen – mit Link zu deren Webpage.

Vorteil: Sie als Leser:in werden inspiriert, wir können unser Arbeitsfeld in Anwendung darstellen und unsere Kund:innen demonstrieren ihr Engagement im Sinn des Employer Branding!

**Machen Sie mit, ich freue mich auf Ihr Feedback!**



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

*Barbara Thoma*

Barbara Thoma  
Managing Partner

