

Nach einer langen „Durststrecke“ während der Coronazeit konnte unser erster ARGO Workshop stattfinden! Dazu haben wir aus liebgewonener Tradition das Hotel Baumschlagerberg in Vorderstoder gewählt. Wir haben es genossen, wir haben unser Zusammensein genossen, wir haben einen entscheidenden Arbeitsschritt in unseren Themen geschafft – und ja, die Durststrecke wurde abends auch beendet!



Der Sieger unserer internen Urlaubsfotochallenge steht fest: Das Foto mit dem Titel „**Ergriffen**“ von **Dieter Bernold** hat gewonnen! „Loslassen und Entspannung beginnt in Momenten, in denen man sich der Macht der Natur bewusst wird!“ beschreibt er sein Bild.



Die ARGOnauten freuen sich gut erholt auf einen spannenden Herbst und Winter!

Ich freue mich auf Ihr Feedback!

Barbara Thoma

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
Managing Partner

Hybrid Leadership – alter Wein in neuen Schläuchen?

Mit unserem letzten Newsletter haben wir eine Serie gestartet, uns mit der Post Corona Realität des Führens auseinander zu setzen. Dazu wird derzeit viel geschrieben – und manches klingt tatsächlich nach bereits seit Jahren bekannten Schlagworten.

Ist es daher überflüssig, sich damit zu beschäftigen?

Ich meine: Nein.

Der Grund ist einfach: Hybride Teams sind einfach Teams, mit denselben Grundbedürfnissen und Mechanismen wie jedes Team – sie arbeiten allerdings nicht mehr automatisch am selben Ort. Vertrauen, Fairness, Feedback, Wertschätzung, Information, Struktur, Sinn – all das ist in hybriden Teams genauso grundlegend, wie es in Teams immer war, mit einem entscheidenden Zusatz:

Es ist weitaus schwerer darauf zu achten und zu erkennen, wann etwas schief läuft!

Das heißt für Sie als Führungskraft, dass alles, was Sie bisher schon gut und richtig gemacht haben, weiterhin benötigt wird – allerdings bewusster, gezielter und häufiger. Und ja, alle Versäumnisse, die Ihnen bisher untergekommen sind, hatten bisher eine viel größere Chance, doch noch rechtzeitig im Alltag bemerkt und thematisiert zu werden, als es ab jetzt der Fall sein wird! „**Overcommunication**“ als Mantra im hybriden Führen hat in diesem Sinn seine Berechtigung.

Lassen Sie uns also in dieser und in den nächsten Ausgaben die Punkte hervorheben, die weiterhin und verstärkt wichtig sind, und auch solche, die tatsächlich neu hinzukommen.

Psychologische Sicherheit

Die Basis, die jede andere Führungsintervention in ihrer Wirkung stützt oder entwertet, liegt im Konzept der Psychologischen Sicherheit.

Amy Edmondson, Professorin an der Harvard Business School, beschrieb dieses Konzept so: „Psychologische Sicherheit ist die Wahrnehmung von Individuen, dass sie vor den Konsequenzen zwischenmenschlicher Risiken in ihrem Team sicher sind.“

Was in der Definition vielleicht farblos klingt, spüren wir alle:

- Der Neue im Team, der mit einer Aufgabenstellung überfordert ist, und sich fragt, ob er sich mit Nachfragen blamiert.
- Der Ingenieur, der Bedenken bei einer Konstruktion hat, und überlegt, ob er diese vor seinem Vorgesetzten anführen soll.
- Die Krankenschwester, die eine erstaunlich hohe Dosierung verschrieben sieht, aber weiß, dass der behandelnde Arzt außer Dienst ist.
- Die junge Kollegin, die in einer verfahrenen Situation eine geniale Idee hat, aber nicht sicher ist, ob ihre Perspektive nicht einfach nur daneben ist.

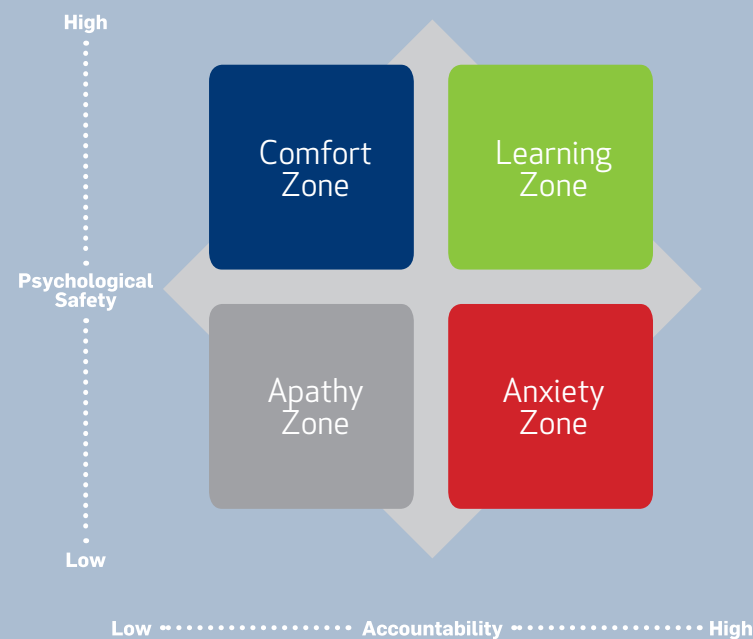
Wie werden sie reagieren? **Wie würden Sie an deren Stelle reagieren?**

Die Antwort liegt im Ausmaß der Psychologischen Sicherheit, die sie in ihrem Umfeld spüren:

Erst dadurch ist es möglich, sich **zugehörig** zu fühlen, **Neues auszuprobieren** und zu lernen, **Hilfe** zu erbitten, einen **Fehler** zuzugeben oder aufzuzeigen, vermeintlich dumme **Fragen** zu stellen oder jemandem aus dem Team oder ein Projekt zu hinterfragen oder zu **kritisieren** – also kurz gesagt alles, was ein Team benötigt um nachhaltig erfolgreich zu agieren.

Aber wenn nun mal etwas falsch eingeschätzt, unüberlegt oder ein Fehler ist – darf das dann nicht mehr angesprochen werden nur damit sich niemand „unsicher“ fühlt?

Im Gegenteil: Psychologische Sicherheit und Verantwortlichkeit gehören untrennbar zusammen, um in einem Klima der gesunden Fehlerkultur und Konfliktfähigkeit Innovation und Agilität sicherzustellen:



In einem Umfeld, das unsicher und vernetzt ist - unserer **VUCA Welt** eben-, ist Psychologische Sicherheit nicht das Ziel - das Ziel bleibt das Streben nach Exzellenz – aber es ist die Grundlage, dass dieses Streben tatsächlich zu exzellenten Ergebnissen führt - **ganz gleich ob in hybriden Teams oder in Präsenzteams**.

Was also tun, um diese Qualität in einem Team zu fördern?
ARGO hat dafür Impulspakete „**Impuls Psychological Safety**“ konzipiert, in denen Sie entsprechende Interventionen als Führungskraft lernen, aber auch kennenlernen, wie Sie Ihr Team und einzelne MitarbeiterInnen darin fördern und entsprechende Organisationsrahmenbedingungen sicherstellen.

Erfahren Sie mehr über dieses aktuelle Angebot unter office@argo.at!

Lassen Sie mich 4 wichtige Aspekte zur Soforthilfe anbieten:

- Stellen Sie die Herausforderung in Arbeitsprozessen als eine **Frage des Lernens, nicht der Ausführung** dar: In einer vernetzten, unsicheren, mehrdeutigen, komplexen VUCA Welt ist dem größten Teil der Arbeitsprozesse mit wachem Denken und flexiblen Ansätzen zu begegnen, nicht mit automatischer, unhinterfragter Reproduktion.
- Werden Sie ein **Vorbild an Neugier** und Aufgeschlossenheit, stellen Sie Fragen auch dort, wo es nicht um Kontrolle sondern um Interesse geht. Machen Sie deutlich, dass Sie selbst in der Learning Zone sind!
- Zeigen Sie, dass Sie es für möglich halten, dass **Sie Fehler machen**: Fragen Sie selbstverständlich nach „Habe ich etwas vergessen?“. Reagieren Sie authentisch positiv, wenn als Antwort etwas aufgezeigt wird, selbst wenn der Inhalt unberechtigt ist – dem Mut des Aufzeigens allein gebührt die Wertschätzung!
- Betonen Sie, dass **Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit in beiden Richtungen** gilt: Stellen Sie gegenüber Ihren Teams klar, welche Erwartungen Sie an sie haben und dass Sie sie für ihre Arbeit zur Verantwortung ziehen: das Ziel sind exzellente Ergebnisse! Verknüpfen Sie das ausdrücklich mit der Erwartung, dass Ihre **MitarbeiterInnen auch Sie zur Rechenschaft ziehen**, wenn Zusagen Ihrerseits nicht gehalten werden oder Fehler passieren. Reagieren Sie in so einem Fall so, wie Sie es von Ihren MitarbeiterInnen erwarten würden!

Und vergessen Sie nicht:

Psychologische Sicherheit benötigen alle Teams, in hybriden Teams geht der Wechsel in eine andere Zone viel leichter und unbemerkter vonstatten.

Also in diesem Fall: Guter, alter Wein im fragilen Gefäß der hybriden Kooperation!

Quelle:

Amy C. Edmondson: The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth; 2018

aboard



Ab September heißen wir ein neues Mitglied an Bord der ARGO willkommen: **Sabrina Benkö** wird unser Office als Praktikantin unterstützen.

Wir möchten sie mit dieser bei uns unüblichen Kooperationsform unterstützen, den Wunsch nach einem Einstieg in ein völlig neues Arbeitsfeld zu verwirklichen.



Wir gratulieren **Manuel Hunold** und **Arthur Gucci** zur Bestandenem SIZE Zertifizierung!

