

Führung & HomeOffice

Autor: Stefan Wilda, Partner ERNST CHRISTIAN Sàrl

Einführende Gedanken zu Führung und Leadership

MANAGEMENT (in) der Krise

(= Arbeit organisieren durch Strukturen und Prozesse) ist in hohem Maße komplex geworden, wird es noch längere Zeit bleiben und wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch gelingen. Es ist davon auszugehen, dass das Management von Krisensituationen zunehmen wird.

Kritischer Faktor während und nach der Krise ist jedoch nicht Management, sondern **LEADERSHIP!** Dieses geht auf den Menschen ein, hört zu, nimmt an, fängt auf, orientiert, richtet aus, begleitet und unterstützt.

Diese Eigenschaften machen künftig erfolgreiche Führungskräfte aus:

- ✓ Resilienz & Frustrationstoleranz
- ✓ Adaptability/Anpassungsfähigkeit
- ✓ Agilität
- ✓ Lernen und Selbstreflexion
- ✓ Empathie & Kommunikationskompetenz
- ✓ Kritisches Denken & Plausibilisierungskompetenz
- ✓ Problemlösungskompetenz & Antizipation/Voraussicht

Thesen zu Führung und Home-Office (HO) - allgemein

- Home-Office kann für einige MA eine grosse Belastung und Herausforderung sein (Isolation, Arbeitsbedingungen, fehlende soziale Kontakte, fehlender Gruppendruck, fehlende Struktur, fehlende Selbstdisziplin und Abgrenzung > Überlastung)
- Home Office kann ein Schub zur Autonomie und Übernahme von Eigenverantwortung bewirken
- Home Office kann zu einer Depersonalisierung und einem Verlust von Motivation, Leistungslust, Teamzusammenhalt und Synergieeffekten führen
- Home-Office kann einige MA dazu verleiten, sich verstecken und profitieren zu wollen (what's in there for me?)
- Der Arbeitgeber/die Führungskräfte haben eine Fürsorgepflicht – Arbeitsplatz-Ergonomie, Belastungen im HO (Vereinsamung, zu hohe Arbeitszeiten/Verfügbarkeiten usw.)
- HO führt zu einer Gewöhnung und damit zu einer möglichen Veränderungsresistenz bei Neuausrichtungen/gegenläufigen betrieblichen Anforderungen (zB. Unwilligkeit den Arbeitsweg auf sich zu nehmen, in einem «Grossraumbüro» arbeiten zu wollen usw.)
- Richtiges, tragfähiges Bonding (Beziehungsaufbau) funktioniert nur analog
- Zufälle sind virtuell fast unmöglich und damit ist Kreativität und Innovation (stark) beschnitten
- Home Office führt zu einem höheren Koordinations- und Kommunikationsaufwand, was mehr Aufwand bei gleichbleibendem Output, mindestens aber Mehraufwand für den Umlernprozess, bedeutet
- Teamübergreifender «Flurfunk»/Tratsch wird massiv eingeschränkt, was zu einem Verlust von Zugehörigkeitsgefühl/Firmenidentität und Firmen-Loyalität führen kann

Anforderungen an Führungskräfte im HomeOffice

Führung im HO setzt voraus:

- Selbstsicherheit und sehr gute Kommunikationsfähigkeiten
- Starke Fragekompetenz und hoch entwickeltes Zuhörens-Vermögen
- keine Angst vor Konfliktgesprächen und Klarheit
- den Mut und die Feinfühligkeit für «persönliche» Fragen (Gesundheit, Emotionalität, Befindlichkeit, usw.) – Desinteresse dafür ist ein Hochrisikofaktor für das Team und die Unternehmung!
- dass Spielregeln klar festgehalten und um-/durchgesetzt werden können
- mehr Zeit für Führung und Kommunikation
- (noch) mehr Selbstdisziplin und Selbstorganisation der FK (Details hierzu s. Folie «Anhang» am Schluss)

Rahmenklärung – Grundfragen für Organisation & Führung

Organisatorischer Rahmen

- ✓ Welches Mass an Home-Office ist aus betrieblicher Sicht (Logistik, Sicherheit, Vertraulichkeit, Infrastruktur, Prozesse usw.) maximal möglich?
- ✓ Welches Mass an Office-Präsenz ist aus betrieblicher und regulativer Sicht (Abstände, Herdenquarantäne, Infrastruktur, Prozesse, ...) nötig und welches Mass ist möglich?
- ✓ Welche MA können aus wichtigen oder dringenden Gründen NICHT im HO arbeiten? (zB. Wohnungsgrösse, familiäre Situation zuhause, Isolationsängste, ...)

Persönlicher Rahmen der Führungskräfte

- ✓ Wieviel Vertrauen hast Du in jeden Deiner Mitarbeitenden?
- ✓ Wieviel Kontrolle willst Du ausüben? (einerseits für das betrieblich notwendige Monitoring und das Aufrechterhalten einer Agilität, andererseits für Deine eigene psychologische Sicherheit/Stabilität)
- ✓ Was war in deinem «Vor-Corona-Führungsalltag» wichtige Faktoren Deines internen und externen (Team-)Erfolges? Wie kannst Du diese ins Home-Office transferieren?

➤ Wie lässt sich dieser Rahmen mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausfüllen?

- Teamworkshop analog, um das klären und an Flips Lösungen und Entscheidungen visualisieren zu können

Die wichtigsten Punkte für erfolgreiche Führung im HomeOffice

- ✓ Grundlegende Regeln definieren/etablieren: vertrauen entsteht über Verbindlichkeit – entlang welcher Leitplanken wird zusammengearbeitet (Erreichbarkeiten, Antwortzeiten auf Mails, Online-meeting-kodex, feste Aufgaben im HO, Pflicht-Meetings, ...)?
- ✓ Persönliche Ziele klar vereinbaren: was muss qualitativ und quantitativ bis wann erreicht werden, wie funktioniert das Monitoring und die Metrik? Ziel: Output/Leistung ist entscheidend, nicht die Zeit im Bürostuhl!
- ✓ Regelmässige Mitarbeitergespräche: je besser die Kommunikation, desto besser das Home-Office – wer einen MA im Gang sieht, hat einen Eindruck, wie es dieser Person geht – virtuell entfällt dieser!
- ✓ Transparente Kommunikation: Krise schürt Unsicherheit, genauso wie Isolation im HO – Overcommunication auf allen Stufen!
- ✓ Kollegialen Zusammenhalt fördern – wer sich selbst als ein Teil eines Teams erlebt, arbeitet leichter > virtuelles Feierabendbier, virtuelle Kaffeepause, aktiver Teamchat/aktive Team-Session, gemeinsame Video-Spiele/Team-Challenges, analoge Wander-Workshops (auch Teamübergreifend)
- ✓ Eigene Resilienz als Führungskraft nicht vergessen und Selbstreflexion trainieren!

Symbiotik im HomeOffice – wir unterstützen Sie

Wir von **ERNST** CHRISTIAN Sarl begleiten Sie:

Organisationsberatung:

Wie etablieren Sie effektiv und wirkungsvoll eine HomeOffice-Führungskultur in Ihrer Organisation?

Teamcoaching:

Wie klären und etablieren die Teamleiter effektiv und wirkungsvoll Rahmen und Form der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden?

Virtuelle Meeting-Kultur:

Wie werden virtuell effiziente und zielführende Meetings gestaltet?

Wie vermittelst Du Deinen Punkt in max. 90 Sekunden prägnant und verhaftend in On-line-Meetings?

Führungskräfte-Coaching und Hotline

Wo findest Du bei brennenden Themen und Herausforderungen einen kompetenten Sparringpartner?

Vertiefung zu «Führung im Home-Office setzt (noch) mehr Selbstdisziplin und Selbstorganisation der Führungskräfte voraus» (Folie 4):

- Die Führung aus Distanz verlangt (noch) mehr Selbstdisziplin und Selbstorganisation, da (noch) mehr Zeit am Telefon/in Videokonferenzen verbracht werden muss und die nonverbalen Anteile der Kommunikation tw. wegbrechen – spontane Treffen an der Kaffeemaschine, in der parallel eine Vielzahl verbaler und nonverbaler Informationen fließen können, entfallen und müssen mit geplanten Calls/konkreten Fragen kompensiert werden.
- Ob Alle zu einer Sache einverstanden sind, lässt sich in einem Meetingraum einfacher und schneller klären/abschätzen, als in einem Call > um Missverständnisse/Unklarheiten/Doppelspurigkeiten/Ineffizienzen/Versäumnisse usw. zu vermeiden, ist eine (noch) klarere Vorbereitung und Kommunikation (auch schriftlich!) notwendig > Führungskräfte müssen ihre Zeit (noch) wirksamer organisieren, um den möglichen Mehraufwand kompensieren/auszugleichen zu können und nicht in eine Überstundenfalle zu laufen.
- Konflikte, Korrekturen, Kritik, Veränderungen und das empathische ansprechen persönlicher Themen sind im Realen schon für viele FK schwierig. Virtueller können FK davor zurückschrecken, emotionale Themen anzusprechen (z.B. auch bei der Einführung neuer MA) und anzugehen: Rollenklarheit /Aufgaben der FK und Selbstdisziplin vs Vermeidung/Aufschieben/Angst (die emotionale Seite der Führungskraft)
- Es hat sich gezeigt, dass einige Führungskräfte das HO selbst als Isolation und Motivationskiller wahrnehmen, da sie die Präsenz der MA/die Visibilität bei den MA als Motivation, Wertschätzung und positiven Druck erleben, der nun im HO wegbreicht und den Leistungsantrieb reduziert. Da ist Selbstdisziplin und –Motivation gefordert, um das durchzustehen.

