



Die junge Arbeitnehmergeneration will flexibel und unabhängig arbeiten.

## DIE CHEFS SIND GEFORDERT

**Das Führen aus dem Homeoffice stellt die Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Teamführung sowie Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden müssen neu überdenkt werden.**

Sehr viele Führungskräfte sind quasi über Nacht mit der dezentralen und virtuellen Koordination ihrer Teams konfrontiert. Was noch vor fünf Jahren in einigen Betrieben unvorstellbar war, ist heute zur Normalität geworden. Die Pandemie und der damit verbundene Wertewandel hat die Entwicklung des Arbeitens aus dem Homeoffice beschleunigt. Ein Trend zum dezentralen Arbeiten hatte sich aber bereits vor einiger Zeit abgezeichnet. Denn: Die junge Arbeitnehmergeneration will flexibel, unabhängig und autonom arbeiten können.

### **Substanzielle Korrekturen am System**

Der digitale und funktionale Reifegrad der Arbeitgeber wird im Jahre 2020 auf die Probe gestellt. Der epochale Wechsel vom Büro ins Homeoffice ist massgebend dafür verantwortlich, dass viele substanzielle

Korrekturen am System vorgenommen werden mussten. Führungskräfte wurden mit der grundlegenden Frage konfrontiert, wie sichergestellt wird, dass die ihnen unterstellten Mitarbeitenden sowohl quantitativ als auch qualitativ produktiv sind – egal wo das Team gerade arbeitet.

Nur, wie konnten die Chefs dies früher im Büro überhaupt kontrollieren? Wenn die Mitarbeitenden zwar physisch am Arbeitsplatz sitzen, aber nebenbei die Ferien buchen, konnte die Produktivität des Mitarbeitenden auch nicht überprüft werden. Weder die Führungsstärke noch das Vertrauen in die Arbeitsnehmenden haben einen Bezug zu einem bestimmten Ort.

### **Was heisst das für die Führung aus dem Homeoffice?**

Virtuelle Führungskompetenzen kann man sich aneignen. Dazu sollten ein paar

Spielregeln beachtet werden. Es empfiehlt sich, dass die Führungskräfte mit Tages- und Wochenzielen arbeiten. Dies gibt den Mitarbeitenden den klaren Auftrag, was erledigt werden muss, aber gleichzeitig auch die Freiheit, den Arbeitstag selbständig einzuteilen. Am Ende des Tages zählt nur das Resultat. Wann und wo die Mitarbeitenden diese Ziele erfüllen, ist nicht mehr relevant. Hierzu ist es ratsam für die Firma, klare Regelungen für die Zusammenarbeit aus der Distanz zu erlassen. Ein klar strukturiertes «Manual» mit den entsprechenden Verhaltensregeln kann hilfreich sein. Es kann geregelt werden, wann die Meetings stattfinden sollen und zu welchen Zeiten die Mitarbeitenden erreichbar sein müssen, damit die Prozesse nicht ins Stocken geraten.

Die Führung aus der Distanz braucht Leitplanken. Aufgaben und Verantwortungen müssen klar abgegrenzt werden und die Schnittstellen zu den Arbeitskollegen unmissverständlich definiert sein. Dazu kommen die technischen Voraussetzungen, die erfüllt werden müssen, damit der Betrieb aufrechterhalten werden kann. Hierzu gibt es mittlerweile viele gute Tools, die das Arbeitsleben deutlich vereinfachen.

Für die Führungsperson im 21. Jahrhundert ist eine klare, transparente Kommunikation notwendig. Bei der dezentralen Führung fehlt der persönliche, physische

und zum Teil der soziale Kontakt mit den Mitarbeitenden. Individuelles Coaching und unmissverständliche Kommunikation wird dadurch noch viel wichtiger. Es empfiehlt sich, die virtuelle Türe stets «offen» zu halten, das heisst, das Team soll jederzeit die Möglichkeit haben, den Chef anzuschreiben.

### Motiviert im Dialog bleiben

Im Dialog mit dem Team zu sein, ist für eine Führungskraft essentiell. Anstelle physischer Nähe muss nun die virtuelle Nähe aufgebaut werden. Modelle wie z. B. SCRUM, ein Vorgehensmodell für das Projektmanagement, eignen sich hervorragend, um ein Team dezentral führen zu können.

Es ist ratsam, dass sich die Führungskraft jeden Morgen mit dem Team zu einer Videokonferenz trifft (Stand-up). Der gewählte Zeitpunkt soll im Idealfall für alle kurz vor dem Arbeitsstart sein, ungeniert auch zu einer sportlichen Zeit, zum Beispiel um 7.30 Uhr. Alle vom Team sollen den Vortag sowie den aktuellen Tag in zwei bis vier Minuten zusammenfassen. Eine weitere Videokonferenz (Sprint Review/Planning) sollte jeden Montag oder Freitag stattfinden, bei der die Mitarbeitenden sich über die Wochenziele austauschen, Probleme der Vorwoche thematisieren und Schnittstellen im Team optimieren.

Die Mitarbeitenden lassen sich aus eigenem Antrieb motivieren, wenn sie ihre Ziele selber gestalten und diese mit denjenigen der Kollegen abgleichen können. Die Führungskraft sollte nur dann in die Planung der Mitarbeitenden eingreifen,

wenn es die Dringlichkeit erfordert oder die Gesamtzielbetrachtung aus dem Fokus gerät. Falls an der Planung (Sprint) etwas geändert werden muss, ist es von grosser Wichtigkeit, das ganze Team darüber zu informieren. Wenn dieses Vorgehensmodell eingespielt ist, können sich die Teams auch bestens ohne das Zutun der Führungsperson organisieren.

### Individuelles Coaching

In der Verantwortung der Führungskraft liegt, dass sich die Mitarbeitenden nicht im virtuellen Universum verkriechen können. Jeder Mitarbeitende sollte einmal im Monat die Möglichkeit haben, ein persönliches Videogespräch mit seinem Vorgesetzten führen zu können. In dem Gespräch sollten Erfolge und Ziele besprochen und Details über das Wohlbefinden der einzelnen angehört werden. Weiter sollte die Führungsperson offen über Themen wie die Gesundheit am Arbeitsplatz und die Work-Life-Balance sprechen. Die Mitarbeitenden signalisieren, in welchem Intervall sie diese Gespräche führen wollen, es verlangt jedoch auch hier Fingerspitzengefühl für das Zwischenmenschliche. Sehr wichtig sind die spontanen virtuellen Kaffeepausen, das gibt Raum für einen persönlichen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

### Orchestrieren in hybriden Formen

Wegen Covid-19 wurden einige zur Führung aus dem Homeoffice gezwungen, die das Arbeit von zu Hause nie unterstützt

haben. Einige haben sich in der Zwischenzeit angefreundet und auch ihre Führung dahingehend umgestellt. Bei Novartis können die Arbeitnehmenden entscheiden, ob sie künftig nur noch zu Hause arbeiten wollen. Bei Siemens oder Komax kann man bei Eignung drei Tage pro Woche zu Hause arbeiten. Zudem sprechen wir nicht nur Homeoffice an, sondern auch andere Formen von dezentralem Arbeiten. Das wachsende Geschäft mit Coworking Spaces bestimmt den Arbeitsalltag immer mehr. «Das untere und mittlere Führungskader macht bei uns einen wesentlichen Anteil der Kundschaft aus» sagt Judith Furrer, Standortleiterin von Spaces in Rotkreuz. Diese Mischformen verlangen der Führung nochmals mehr ab. Teile der Belegschaft ist zu Hause, im Ferienhaus oder im Coworking Office im Wohnkanton. Andere sitzen im Starbucks um die Ecke und wieder andere sind fix bei Kunden eingeplant. Und Sie, als Führungskraft? Orchestrieren das Geschehen von zu Hause aus. Es braucht etwas Mut, wird aber den Führungsalltag sehr bereichern.



### Die Autoren

Rico Bonderer, Daniel Sollberger und Annina Schnadt absolvieren den Executive MBA der Hochschule Luzern - Wirtschaft und haben diesen Text verfasst.



Persönliche Gespräche mit dem Vorgesetzten sind wichtig und gewünscht.

Anzeige



**BURKARD BURKARD AG**  
Architektur · Projektplanung · Baurealisation  
Aegeristrasse 25 · 6300 Zug · 041 727 80 10  
info@burkardburkard.ch · burkardburkard.ch