

(Post-)Corona: Vertrauen schaffen und Mensch sein!

Positive Aspekte am Homeoffice

Anteil der Befragten, die an der Arbeit
von zuhause folgendes schätzen:

78%



das Wegfallen des

Arbeitsweges

63%

schätzen die freie

Arbeitszeit- gestaltung

43%



verspüren weniger

Stress

basierend auf 265 Berufstätige die im Homeoffice arbeiten
(ab 18 Jahre) in Deutschland. 23.-25. Juni 2020; Quelle: YouGov;



Foto: AdobeStock

Es war und ist das größte Homeoffice-Experiment aller Zeiten! Der Ausbruch der Corona-Pandemie hat dafür gesorgt, dass bis zu 14,6 Millionen Beschäftigte von zuhause arbeiten, weil im Büro unter anderem nicht ausreichend Abstand gehalten werden kann.

Die Pandemie erforderte ein erhebliches Anpassungsverhalten der Unternehmen und der Führungskräfte auf die neue Situation.

Denn plötzlich mussten Führungskräfte und Mitarbeiter*innen täglich mehrere Stunden ihrer Arbeitszeit zuhause in Videokonferenzen verbringen – ohne den gewohnten persönlichen Kontakt zu den Kollegen. Im Vergleich zu anderen Branchen hat sich die als eher konservativ geltende Baubranche in Vor-Corona-Zeiten ziemlich schwer getan mit der Umsetzung des mobilen Arbeitens.

Weshalb haben sich Unternehmen mit dem Homeoffice so schwer getan?

Schon vor Ausbruch der Pandemie habe ich zusammen mit Mitarbeiter*innen aus allen Bereichen der Baubranche in Workshops über die Fragestellung „Wie können wir zukünftig gesünder arbeiten?“ nachgedacht.

Der Wunsch nach mehr Flexibilität in der Wahl des Arbeitsplatzes war auf Mitarbeiter*innenseite immer ein sehr großer. Argumente waren die Zeitersparnis durch Vermeidung der morgendlichen und abendlichen Stausituation auf dem Arbeitsweg und die Verringerung von CO₂-Emissionen.

Wenn ich heute in der Diskussion auf Managementebene die Frage stelle, was der Grund war für so viel Zurückhaltung bei dem Thema Homeoffice, erhalte ich erstaunlich ehrliche Antworten:

„Wir trauten unseren Mitarbeiter*innen nicht. Wir glauben nicht, dass sie im Homeoffice ordentlich arbeiten.“

Wenn wir die Situation aus der Metaperspektive reflektieren: Die Mitarbeiter*innen arbeiten hart im Homeoffice, die Baustellen laufen weiter, die Gespräche mit den Kunden werden remote bzw. online geführt. Es sind keine Leistungseinbrüche der Teams zu erkennen. Im Gegenteil, nicht nur die Mitarbeiter*innen sind mit der neuen Situation zufrieden, das Gleiche gilt auch für die Führungskräfte, mit denen ich gesprochen habe.v

Schauen wir einmal etwas genauer hin. Was ist eigentlich passiert mit dem Ausbruch von Corona?

Die Vorgesetzten mussten plötzlich ein hohes Risiko eingehen und mit der für sie ungewohnten Ungewissheit umgehen, dass sie über

eine gewisse Zeit nicht wussten, was ihre Mitarbeiter*innen im Homeoffice tun. Selbst Bauleiter begannen zuhause zu arbeiten.

Führungskräfte erlebten einen subjektiven Kontrollverlust.

Und, es bestand auch nicht die Möglichkeit auf Zuruf alle Zahlen und Fakten zu bekommen. Vertrauen lässt sich eben nicht messen. Stattdessen galt es den Mut aufzubringen, diese Zeit der Unsicherheit auszuhalten und erst einmal zu beobachten.

»Insbesondere uns Bauingenieuren fiel es schwer, die Kontrolle aus der Hand zu geben“ so formuliert es Klaus Pacher, Geschäftsführer und Technischer Vorstand der Köster Holding SE.«

Viele Führungskräfte sahen sich in dieser unsicheren Zeit zunehmend mit Angstgefühlen konfrontiert – sowohl mit den eigenen als auch mit den Ängsten ihrer Mitarbeiter*innen. Es lastete ein deutlich wahrnehmbarer Druck auf ihnen, all das zu riskieren und erfolgreich damit zu sein.

Gefühle der Angst und Unsicherheit sind in dieser ungewohnten Situation absolut menschlich und nachvollziehbar.

Das Aushalten und die Überwindung der Angstgefühle, das Mutig-sein, haben dazu geführt, eine Vertrauensbasis aufzubauen. Das Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter*innen hat sich durch diesen externen „Corona-Schock“ mit all seinen Facetten positiv entwickelt.

Es klingt so banal, es ist aber trotzdem von zentraler Bedeutung: **Führungskräfte haben angefangen zu lernen, dass sie Mitarbeiter*innen auch wenn sie sie nicht täglich sehen und über die Schulter schauen können, vertrauen können.**

Aus meinen langjährigen Erfahrungen in der Begleitung von Führungskräften ganz unterschiedlicher Branchen und Hierarchie-

Orientierung geben mit Hilfe eines täglichen Stand-up-Meetings am Morgen

- Die ersten 10 Minuten nutzen, um zu erfahren, wie sich die Mitarbeiter*innen im Homeoffice fühlen.
- Mehr über Bereichs- / Teamziele reden als sonst.
- Feedback ist das A & O.
- Transparenz zu den Aufgaben und Ergebnissen:**
Wer arbeitet an was?
Und wozu machen wir das?
Wer braucht bei was von wem bis wann Unterstützung?

ebenen weiß ich, oftmals braucht es eben diesen Veränderungsdruck von außen, damit sich Verhalten ändern kann.

Mehr Menschlichkeit im Job – Erfolgreicher führen in (Post-) Corona-Zeiten

Viele der Vorgesetzten, die von heute auf morgen ihre Rolle online ausfüllen mussten, haben sich mit folgenden Fragestellungen an mich gewandt:

- „Woran erkenne ich Leistung?“
- „Wie halte ich mein Team aus der Distanz zusammen?“
- „Wie schaffe ich das Onboarding von einem Mitarbeiter, der vor Ausbruch der Pandemie eingestellt wurde und jetzt die Arbeit im Homeoffice aufnimmt?“
- „Wie kann ich als Führungskraft meine Rolle finden, wenn meine Mitarbeiter*innen im Garten sitzen und arbeiten?“
- „Welche Aufgaben habe ich als Führungskraft in dieser Situation?“
- „Welche*r Mitarbeiter*in hat welche Erwartungen?“

Das Besondere am Online Führen ist zunächst einmal die physisch empfundene Distanz.

Und auch hier gilt: Führung und Zusammenarbeit auf Distanz brauchen besonderes Vertrauen. Gerade die virtuelle Kommunikation ist aber limitiert. Es fehlt an non-verbaler Kommunikation und Dynamik im Team. Deshalb braucht es neben Vertrauen intensive Kommunikation sowie feste Strukturen und Rituale. Zum Beispiel sorgt ein morgendlich stattfindendes Stand-up-Meeting für Orientierung und Sicherheit im Team.

Virtuelles Leadership heißt vor allem den*die Mitarbeiter*in als Menschen wahrzunehmen.

Die Aussage „If you want to be a leader, you need follower“ gilt im Online-Business umso mehr. Als Führungskraft mit Mitarbeiter*innen im Homeoffice bedeutet es vor allem: Ich muss meine Mitarbeiter*innen als Menschen erreichen.

Drei Fragen sind aus meiner Coachingerfahrung jetzt von zentraler Bedeutung, auf die die Führungskraft online eine Antwort haben und die sie individuell je Mitarbeiter*in beantworten sollte:

- Wie Sorge ich für Orientierung und Identifikation?
- Wie gelingen Umsetzung und Verbindlichkeit?
- Wie schaffe ich Vertrauen und Motivation?

In meinen Einzelcoachings mit Führungskräften in der Krise, die selbst sehr häufig remote über Videocalls stattfinden, liegt der Schwerpunkt deshalb zunächst in der Eigenflexion der Führungspersönlichkeit. Es geht darum, die eigene Person und die eigenen Gefühle und Verhaltensweisen ehrlich in den Blick zu nehmen.

Die Führungskräfte erkennen, dass es nicht nur um analytische oder andere kognitive Fähigkeiten oder um eine reine Sachorientierung und Technokratie geht. Vielmehr geht es darum Mensch zu sein, mit all seinen Gefühlen. Und es geht darum wahrzunehmen, dass die Mitarbeiter*innen in der Krise im Homeoffice stark

unterschiedliche Bedürfnisse haben und differenziert Orientierung und Unterstützung brauchen, um leistungsfähig und motiviert zu sein. Je besser eine Führungskraft um ihre eigenen Stärken, Schwächen und Verhaltensweisen weiß, umso besser ist sie in der Lage, ihren Mitarbeitern empathisch zu begegnen, sie dort anzuholen, wo sie stehen und zu vertrauen.

Ich beobachte immer wieder, dass das Zulassen, Wahrnehmen und Aussprechen von Emotionen, den Kontakt und den Zugang zu den Mitarbeiter*innen im Homeoffice deutlich verbessert. Auf diese Weise lassen sich dann auch Konflikte leichter erkennen, klären und am Ende das Teamgefühl aufrechterhalten.

Die Zukunft braucht Agiles Leadership Management

In der Post-Corona-Zeit wird es verstärkt hybride Teams geben, d.h. eine Mischung aus Mitarbeiter*innen, die im Büro arbeiten und Mitarbeiter*innen, die mobil, also im Homeoffice, in Coworking-Büros oder unterwegs arbeiten. Das wird zukünftig der Standard sein, wie Menschen arbeiten und geführt werden müssen. Neben der Veränderungsdynamik ausgelöst durch Corona, werden Unternehmen durch die zunehmende Digitalisierung, durch ständig wachsende Kundenanforderungen, den Fachkräftemangel und einen generationsbedingten Wertewandel gezwungen sein, verstärkt agile Organisationsstrukturen zu schaffen.

Mensch sein als Schlüssel zum Erfolg, wenn es weniger Hierarchien gibt

Das Fundament für eine erfolgreiche Entwicklung in diese Richtung bilden Leader, die Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter*innen haben und die authentisch in menschliche Beziehungen investieren, die wirklich zuhören und charakterlich integer sind. Es sind reife und überzeugende Persönlichkeiten, denen man als Person und nicht nur qua Amt zutraut, dass sie Unternehmen nachhaltig zum Erfolg führen können.

Führung wird immer individueller, situativer und anspruchsvoller.

Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit geschieht nicht allein durch kognitive Einsicht, sondern vor allem durch tiefgreifende persönliche Erfahrung, d.h. Selbstreflexion und erfahrungsbasierte Persönlichkeitsentwicklung. Coaching ist eine Option, um sich gezielt auf diese komplexen Herausforderungen der (Post-) Corona-Zeit vorzubereiten und sie erfolgreich zu meistern. //



Autorin – Beate Krenzer, Diplom-Volkswirtin und zertifizierte Psychodynamische Business-Coach und Organisationsentwicklerin, berät und coacht schwerpunktmäßig Führungskräfte aller Hierarchieebenen in der Bauindustrie bundesweit und in der DACH-Region. Auch sie begleitet Ihre Kunden online. Dabei geht es häufig um Führungsfragen, die Reflexion der eigenen Rolle und Persönlichkeit, Klärung von Konflikten, Burn-out-Prävention, Gestaltung von Veränderungsprozessen, Organisations- und Teamentwicklung, Förderung von Frauen und das Onboarding neuer Mitarbeiter. Sie begleitet Führungskräfte individuell oder gesamte Teams und übernimmt die Moderation von Podiumsdiskussionen oder anderen Großveranstaltungen und Workshops. Vorstände nutzen sie häufig als externe Sparringpartnerin in ihren Strategiesitzungen.

Als Lehrbeauftragte der Universität Mannheim unterrichtet Beate Krenzer die BWL-Studenten im Bereich „Gesundheitsorientierte Führung“. Außerdem ist sie für die Ausbildung der Coaches als Privatdozentin des Instituts für Psychodynamische Organisationsentwicklung + Personalmanagement, Düsseldorf, verantwortlich. Im Auftrag Ihrer Alma Mater in Mannheim begleitet sie Studenten und Young Professionals im Studium und beim Berufseinstieg. Und für die Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin, ist sie als Beirätin für das MBA International Management-Programm aktiv.

Kontakt

Beate Krenzer, Beratung . Coaching
T +49 170 385 15-46
E mail@beatekrenzer.de

Fassen wir die Erfolgsfaktoren des Virtual Leaderships zusammen:

Menschlichkeit



Aufgabenklarheit



Teamentwicklung



Orientierung geben



Medienkompetenz



Aufbau von Vertrauen



Konflikte erkennen und klären



Fördern und Motivieren

