

«Dem Chef ist es langweilig. Er will uns aus dem Home-Office zurück.»

Führung in Zeiten von Corona – online?

Die Corona-Massnahmen schneiden in unser Leben ein: oft sehr empfindlich und mit starken Konsequenzen. Viele Menschen arbeiten zu Hause und stellen sich zum Teil auf ganz neue Realitäten ein. Was heisst das für uns als Führungskräfte und Verantwortungsträgerinnen?

Vor einem halben Jahr hätten viele Menschen geschworen, dass unmöglich sei, was sie heute miterleben: Viele Mitarbeitende arbeiten von zu Hause aus – effizient, diszipliniert, selbstverantwortlich und ohne die Fuchtel eines Chefs. Ihre Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen findet online statt und manch einer hat den

grossen Sprung ins digitale Zeitalter überhaupt erst jetzt gewagt. Dabei zeigen sich Effekte, die man vor wenigen Monaten noch kaum vorausgeahnt hatte.

Wenn man Online-Sitzungen näher analysiert, fallen einige erstaunliche Dinge auf:

Hohe Effizienz

In vielen Video-Konferenzen ist eine erstaunliche Effizienz festzustellen. Vormalig öde Sitzungen verlaufen erfreulich zielführend. Problematische Mitarbeiter, die ihre Arbeiten oft nicht zeitgerecht abliefern oder unvorbereitet zu Sitzungen

Manche Chefs werden einsam im Homeoffice – viele Mitarbeitende aber wachsen über sich hinaus.



kamen, sind stärker konfrontiert und leisten mehr. Gesabber und Abschweifungen in Gruppenmeetings sind beinahe vollständig verschwunden. Natürlich bleibt der problematische Mitarbeiter auch im Home Office schwierig. Aber hier kann er wenigstens nicht noch alle anderen stören.

Veränderte, aufmerksamere Interaktion

In einer Videokonferenz zeigt sich eine andere Interaktion zwischen den Teilnehmenden als in einer Präsenz-Sitzung: Es wird weniger herumgeredet und vom Thema abgewichen. Die Mitarbeitenden äussern sich zielgerichteter und sachbezogener. Die Sitzungen dauern deswegen kürzer und die Frustration der tüchtigen Mitarbeitenden ist geringer. Allerdings sind Diskussionen oft auch etwas zähflüssiger und weniger spontan.

Das Sprechen mit einem Mikrofon wirkt wie ein Ritual: Man muss die Redeberechtigung beanspruchen, man kann dem anderen nicht ins Wort fallen, der eigenen Beitrag wird länger überlegt und es gibt eine Reihenfolge des Sprechens, die zu grösserer Gleichwertigkeit führt. Psychologen führen manchmal auch Präsenz-Gruppenbera-

tungen mit Mikrofon, um von diesen Vorteilen zu profitieren. Man kann sich fragen, ob bei einer schwierigen Sitzungskonstellation künftig auch in der Firma das Ritual des Sprechens ins Mikrofon eingeführt werden soll.

In einer Videokonferenz kann man das Verhalten und die Mimik eines Teilnehmers gut studieren, ohne dass dies peinlich wird. Damit sieht man sehr genau, wo er steht, ob er bei der Sache ist, ob er einen Einwand hat oder über einen zusätzlichen Aspekt nachdenkt. Der Austausch untereinander wird viel ausgewogener; schüchterne oder zurückhaltende Menschen können besser in die Diskussion eingebunden werden und Leithammeln, die sonst die Diskussion dominieren, wird der Boden entzogen.

Die Work-Life Balance gewinnt

Ein erheblicher Anteil von Arbeitenden im Home-Office äussern sich positiv: Der eingesparte Arbeitsweg bereichere ihr Leben. Kurze Pausen in den eigenen vier Wänden seien erholsamer. Oft könne man am Abend eine Arbeit noch beginnen, dazwischen etwas Privates tun und

dann die Arbeit fortsetzen. Im Geschäft hätte man eine gleiche Arbeit auf den nächsten Tag verschoben. Man werde viel weniger gestört durch andere und durch Telefonate.

Ermüdung und die Sehnsucht nach Präsenz

Viele Mitarbeitende, die nur über elektronische Medien miteinander im Austausch sind, beklagen sich aber auch: Sie werden viel schneller und stärker ermüden. Zudem sehnen sich einige sehr nach Präsenz: Nicht nur der Chef, der seine Schäfchen weniger kontrollieren kann, auch die Mitarbeitenden wollen sich wieder sehen. Dieser Wunsch ist verständlich, eigentlich ist das Phänomen aber erstaunlich: Bei einer Videokonferenz werden ja keine anderen Sinnesorgane angesprochen als in Präsenz-Sitzung auch. Was ist in einer Präsenzsituation denn anders als in einer Videositzung – vom Geruch und Virenaustausch einmal abgesehen? Vielleicht wird in Zukunft eine 3-D-Übertragung mit virtueller Realität das Erleben des Anderen noch etwas realistischer gestalten, aber ob damit die Ermüdung dahinfällt, ist fraglich.

Die «clinicum»-Bildungs- und -Führungsplattform

Der Eingriff in die Privatsphäre

Home Office greift aber ganz empfindlich in die Privatsphäre der Mitarbeitenden ein. Was bei einem persönlichen Kontakt durchaus adäquat ist, sollte in einem beruflichen Kontext eigentlich tabu sein. Man sieht, wie der Mitarbeitende privat lebt. Eine Katze z.B. miaut herum und manchmal wird mit einem einzigen unbedachten Satz zum Lebenspartner im Hintergrund ein ganzes privates Ehe-Schicksal transparent. Soziologinnen und Soziologen sagen, die Beteiligten könnten ihre Rollen nicht mehr trennen. Es wäre nicht mehr möglich, im Beruf ein ganz anderes Bild von sich zu zeichnen als in der Familie oder im Sportverein. Eine Rollentrennung sei aber unabdingbar für das Selbstbestimmungsrecht und auch das Selbstwertgefühl von Menschen. Nur in totalitären Institutionen würde die Rollentrennung mit Bedacht verhindert und als Unterdrückungsinstrument eingesetzt: In Gefängnissen, Kasernen und autoritären Diktaturen führt die Verhinderung der Rollentrennung zum gläsernen und damit manipulierbaren Menschen.

Mit körperlicher Aktivität führen

Wie soll man als Vorgesetzte/r in einer solchen Situation nun seine Mitarbeitenden führen? Viele beliebte Kontrollmittel fallen weg: der Druck mittels persönlichem Kontakt, der strenge Blick und auch eine beeindruckende Körperhaltung. An ihre Stelle könnten viel effizientere Mittel treten – wenn der Vorgesetzte denn über sie verfügen würde.

Das erwähnte ungenierte Betrachten der Mimik und Haltung der Mitarbeitenden ermöglicht einer Führungskraft, ihre Mitarbeitenden viel stärker zur Geltung zu bringen. Man sieht ja dann, ob jemand mitdenkt oder gerade abwesend ist. Man erlebt förmlich mit, wie die Hirne der Teilnehmenden an einer Sache arbeiten, oder ob sie abgelenkt sind. Das wohlwollende Interesse für den Menschen im Mitarbeitenden kann viel direkter zur Wirkung kommen. Allerdings scheidet sich auch hier die Spreu vom Weizen: Kann ein Vorgesetzter das Gute in seiner Mitarbeiterin erkennen, ist er fähig, sie bei ihren Stärken abzuholen?

Natürlich ist die sachlich-inhaltliche Führung in Videokonferenzen schwieriger. Erfahrene Personen, die schon lange mit Conferencing-Tools weltweit Kunden beraten und anleiten, könnten uns dabei helfen. Sie sagen, bei einer Videokonferenz sollte die Führungskraft stehen: Damit wird sie viel aktiver und dynamischer. Zudem sollte sie die Redebeiträge nicht auf einem elektronischen Tool dokumentieren, sondern auf einem Flip-Chart, der hinter ihrem Rücken steht. Auf ihm kann man schreiben, aber auch zeichnen und dabei erklären. Damit wird der Beitrag energiegeladener und es ist für die Teilnehmenden einfacher zu folgen.

Durch ein offenes Protokoll führen

Auch in Videokonferenzen wäre ein so genanntes offenes Protokoll ein effizientes und zielführendes Instrument: Der Sitzungsleiter schreibt

die Beiträge der Teilnehmenden für alle sichtbar auf. Damit führt er die Diskussion. Viele Vorgesetzte sträuben sich dagegen: «Ich kann doch nicht mitdenken und dann noch alles aufschreiben!» Mit etwas Übung ist eine öffentlich sichtbare Mitschrift keine grosse Hexerei. Angesichts der erheblichen Vorteile sollte man sich dieses Instrument aneignen.

Ausserdem kommt durch die Mitschrift die Mitarbeiterin mit ihren Gedanken viel mehr zur Geltung. Meist sind die Redebeiträge schon bald viel präziser: Die Teilnehmenden formulieren Stichworte und Sätze treffend, damit ihre Meinung klar ins Protokoll eingeht.

Das Fortschreiten der Diskussion wird optisch dokumentiert. Problematische Mitarbeitende, die immer wieder auf bereits behandelte Themen zurückkommen, können geleitet werden, ohne dass dies belehrend wirkt: «Gehört dein Gedanke da oben hin, oder soll ich einen neuen Punkt machen?». Vielredner können einfacher gebremst werden: «Was soll ich aufschreiben?». Allerdings setzt eine solche Intervention voraus, dass die Führungsperson sofort zu schreiben beginnt, wenn jemand spricht, – und nicht damit zuwartet, bis er geendet hat.

Online-Konferenzen könnten unseren Führungsalltag mit einigen interessanten Instrumenten bereichern. Vielleicht generieren die Erfahrungen der Corona-Krise nicht nur Frust, sondern auch neue Formen der Zusammenarbeit – und mehr Lebensqualität.

Diese beiden erfahrenen Dozenten und Unternehmer bilden Sie in Ihrer Führungs- und Beratungskompetenz weiter: Dr. Richard Egger, Germanist und Philosoph, Leadership-Coach und Unternehmensberater, ehemal. VR der Coldex AG, und Dr. Paul A. Truttman, Physiker und Psychologe, Leadership-Coach und Unternehmensberater, VR der Heppenstall Technology AG, der Serbot AG und der trifact AG. Weitere Informationen www.luzernleadership.ch und www.fuehrung-management-weiterbildung.ch.



Führungskompetenz für Leader

Wo?

– KV Luzern Berufsakademie
www.kvlu.ch/management-und-fuehrung

Weitere Informationen:

www.kvlu.ch/nds-leadership