



IM DETAIL

Wie gelingt der Übergang vom Homeoffice zurück ins Office?

16. Juni 2021, Brigitta Schläpfer

Seit über einem Jahr hält das Coronavirus die Schweiz in Atem. Die Pandemie hat unseren Alltag, unser soziales Zusammenleben und unsere Arbeitswelt tiefgreifend und nachhaltig verändert. Überall dort, wo es die Tätigkeit zulies, arbeitete ein Grossteil der Erwerbstätigen über Monate hinweg praktisch ununterbrochen im Homeoffice. Dieser Umstand forderte nicht nur Mitarbeitende, sondern insbesondere auch Führungskräfte. Sie mussten sich beispielsweise mit der Frage auseinandersetzen, wie sie ihren Führungsstil an die veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich anpassen können.

Durch die schrittweise Lockerung der Covid-19-Massnahmen zeichnet sich aktuell bereits die nächste Veränderung ab, welche nicht unterschätzt werden darf: die Rückkehr zur «Normalität». Die zentrale Herausforderung dabei ist, die durch die Covid-19-Situation vorangetriebenen und nötigen Veränderungsmassnahmen in die alten Strukturen der Zeit vor der Pandemie sinnvoll zu integrieren, um den Übergang in die «neue Normalität» für alle Beteiligten effizient und angemessen zu gestalten. Denn für viele hat die Zeit während der Pandemie gezeigt, dass Homeoffice durchaus eine sinnvolle sowie praktikable Arbeitsform darstellt, welche auch in Zukunft weiterhin eine wichtige Bedeutung haben wird.

Nun gilt es, die aufgrund der Pandemie deutlich verstärkte digitale Arbeitsform im Alltag zu meistern sowie übergeordnet sowohl an der hiermit

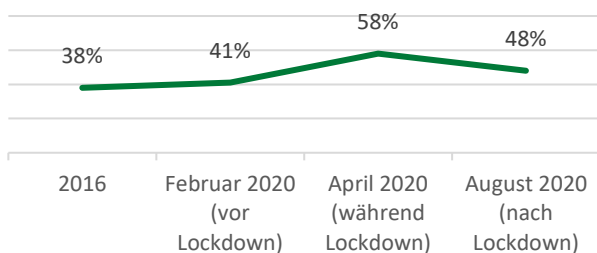
veränderten Unternehmenskultur als auch konzeptionell an den Rahmenbedingungen (New Work) zu arbeiten. Es zeichnet sich eine umfassende Transformation ab, für welche die Geschäftsleitung verantwortlich ist, um deren Chancen zu nutzen und vorhandene Risiken zu minimieren. Ziel ist es, diese neue Form der Zusammenarbeit, die nicht mehr primär an eine Präsenz am Arbeitsplatz gebunden ist, zu unterstützen. Es braucht einen bewussten Umgang mit veränderten Werten und der Kultur sowie eine konzeptionelle Erarbeitung der Transformationsschritte sowohl in Bezug auf die Zusammenarbeit, die Wertschöpfung als auch die Kultur. Diejenigen Unternehmen, die sich bewusst sind, dass hiermit ein vielschichtiger Transformationsprozess vonstattengeht, und sich entsprechend aufstellen, werden die Vorteile der neuen Arbeitsformen nutzen und Risiken minimieren können.

Klar ist, die Führungskräfte sind zukünftig deutlich mehr in ihrer Rolle als Leader gefordert, sie leben die Unternehmenswerte im Alltag vor und tragen Verantwortung für das Gelingen von Aufgaben in heterogenen Teams, die zunehmend komplexer werden. In diesem Beitrag beleuchten wir hauptsächlich das Thema, wie der unmittelbar bevorstehende Übergang zum hybriden Arbeitsmodell gelingen kann. Themen wie Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und die konzeptionelle Erarbeitung neuer Zusammenarbeitsformen beleuchten wir in einem späteren Artikel vertiefter.

Homeoffice: Gekommen, um zu bleiben

Der Trend zum Homeoffice ist langfristig und nachhaltig. Die FlexWork Survey¹ untersucht die Veränderungen in der Verbreitung des mobil-flexiblen Arbeitens (das anteilige Arbeiten von zu Hause, unterwegs oder anderen Orten in Kombination mit flexiblen Arbeitszeiten) in der Schweiz bereits seit mehreren Jahren und stellt eine Zunahme fest: Während 2014 erst gut ein Drittel der Befragten (34%) angab, mindestens „selten“ mobil-flexibel zu arbeiten, war es 2020 bereits knapp die Hälfte (48%) der 2000 Teilnehmenden. Der erste Lockdown von März bis Mai 2020 hatte dabei erwartungsgemäss einen erheblichen Einfluss auf die Verbreitung des mobil-flexiblen Arbeitens (April: 58%).

Einfluss Lockdown auf die Verbreitung mobil-flexibler Arbeit



Das Potenzial der mobilen Arbeit hat über die letzten sechs Jahre weiter zugenommen. Ausgeschöpft ist es indes noch nicht. Die Technik scheint dabei das kleinste Problem: Lediglich 3% gaben an, ihnen fehle die nötige technische Ausstattung, um mobil-flexibel zu arbeiten. Die Covid-19-Pandemie beschleunigt den Trend zum Homeoffice nachhaltig und hat in der Arbeitsgestaltung deutliche Spuren hinterlassen. Nach dem ersten Lockdown und der Lockerung der Schutzmassnahmen blieb der Anteil der Personen, die regelmässig, aber nicht ausschliesslich von Zuhause arbeiten, gegenüber Vorkrisenniveau deutlich erhöht. Das deutet darauf hin,

dass die Mitarbeitenden die Arbeit aus dem Homeoffice durchaus schätzen, was sich ebenfalls in den Daten bestätigt: Nur 18% wünschen sich gemäss SRG-Corona-Monitor², dass das Homeoffice möglichst rasch beendet wird. Und in der FlexWork Survey antworten lediglich 8%, dass sie „ein bisschen weniger“ oder „deutlich weniger“ mobil arbeiten wollen.

Was kommt nach Covid-19?

Aktuell wird prognostiziert, dass uns die Covid-19-Impfung ab Sommer 2021 wirksam vor dem Virus schützen wird, die Einschränkungen nicht nur gelockert, sondern aufgehoben werden und wir wieder zu einer Normalität zurückkehren. Was die Arbeitswelt betrifft, zeichnet sich bereits ab, dass diese Normalität eine andere sein wird als vor Covid-19: Viele Beschäftigte möchten auch nach der Covid-19-Pandemie weiterhin im Homeoffice arbeiten, wenn auch nicht ausschliesslich. Zahlreiche Betriebe haben zudem angekündigt, flexible Arbeitsplatzmodelle künftig auszubauen, da sie keinen negativen Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeitenden feststellen konnten. Entscheidend wird sein, dass die Unternehmen einen individuellen Mix aus Arbeit im Betrieb und virtueller Arbeit aus dem Homeoffice ermöglichen. Den Führungskräften kommt in diesem Umdenken eine wichtige Rolle zu: Sie müssen im individuellen Dialog mit den Mitarbeitenden deren Bedürfnisse erkennen und die Erfahrungen aus dem pandemiebedingten Homeoffice in die Weiterentwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle einfließen lassen. Wenn es gelingt, in hybriden Arbeitsmodellen das Beste aus beiden Welten zu kombinieren, bringt dies nachhaltige Vorteile wie höhere Arbeitszufriedenheit und Flexibilität für die Mitarbeitenden und Unternehmen, Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, effizientere (Kostensenkung) Ressourcennutzung für das Unternehmen und die Mitarbeitenden.

Den digitalen Kulturwandel gestalten

Ein Grossteil der Erwerbstätigen wünscht sich gemäss SRG-Corona-Monitor, unabhängig von der Covid-19-Pandemie mindestens teilweise weiterhin aus dem Homeoffice arbeiten zu können. Nach der Homeoffice-Pflicht möchten sie künftig aber selbst über eine für sie passende Mischform aus Homeoffice und physischer Präsenz am Arbeitsplatz entscheiden. In der FlexWork Survey wurden die Beschäftigten gefragt, was sie in Nicht-Pandemie-Zeiten daran hindere, häufiger im Homeoffice zu arbeiten. Das grösste wahrgenommene Hindernis sehen die Befragten in der erschwerten Teamzusammenarbeit auf Distanz. An zweiter Stelle nennen sie die Unternehmenskultur in ihrem Betrieb, die das mobile Arbeiten nicht unterstützt. Bei der Entwicklung innovativer Formen der hybriden Zusammenarbeit und der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur besteht Nachholbedarf. Während die Unternehmen in den vergangenen Jahren viel in ihre technologische Infrastruktur investiert haben, konnte die Entwicklung der Unternehmenskultur vielerorts nicht mit dem Tempo der Digitalisierung Schritt halten. Die Covid-19-Pandemie hat diese unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten zutage gefördert und akzentuiert. Ein digitaler Kulturwandel tut not.

Die Covid-19-Pandemie wirkt in dieser Entwicklung einer neuen, moderneren Unternehmenskultur als Katalysator: Viele Geschäftsleitungen haben die Herausforderungen erkannt und treiben den Wandel aktiv voran. Aufseiten der Mitarbeitenden wird das positiv wahrgenommen: Rund die Hälfte der Erwerbstätigen zeigt sich in der FlexWork Survey zuversichtlich, dass das pandemiebedingte Homeoffice einen Kulturwandel in ihrer Organisation in Gang gesetzt und sich die Einstellung zum mobilen Arbeiten deutlich verbessert hat. Führungskräfte spielen in dieser

Transformation eine entscheidende Rolle: Sie stehen vor der Herausforderung, den Spagat zwischen operativer Führungsarbeit unter neuen Rahmenbedingungen mit Homeoffice als Teil der neuen Normalität und einem tiefgreifenden digitalen Kulturwandel zu meistern. Wem es gelingt, die Dynamik der Pandemie für die eigene Unternehmens- und Kulturentwicklung zu nutzen, der kann sein Unternehmen entscheidend voranbringen.

Worauf sollten Sie als Führungskraft achten, wenn Ihre Mitarbeitenden zum Teil im Homeoffice, zum Teil im Büro arbeiten?

Damit es Ihnen als Führungskraft gelingt, eine optimale hybride Arbeitsform (physisch und virtuell) zu etablieren, ist es ratsam, sich vorerst einen klaren Überblick zu verschaffen durch Fragen wie «Was lief besonders gut im Homeoffice? Bei welchen Aspekten hatten Mitarbeitende und ich selbst die grössten Herausforderungen, und was kann daran geändert werden? Wie können physische optimal mit virtuellen Arbeitsformen kombiniert werden?».

Wenn immer möglich, sollten Sie nicht von einem Extrem (Homeoffice-Pflicht) zum anderen (fixes Arbeiten nur aus dem Büro) wechseln. Es gilt, die positiven Aspekte aus der Pandemie und der Homeoffice-Pflicht in die Zeit danach zu transferieren. Dies gelingt am besten, indem Sie sich bewusst Zeit nehmen, um alte Strukturen zu hinterfragen und wo angebracht durch die während der Homeoffice-Pflicht entwickelten neuen Lösungen zu ersetzen oder zu ergänzen und diese weiterzuentwickeln. Ebenfalls gilt es, klare und sinnvolle, funktionierende Regelungen aufzustellen, welche eine effiziente Zusammenarbeit im Team weiterhin ermöglichen. Vermeiden Sie pauschale Regelungen (wie «alle Mitarbeitenden arbeiten drei Tage pro Woche im Homeoffice»), achten Sie stattdessen auf sinnvolle Lösungen

und die Zusammenstellung Ihres Teams (Vollzeit und Teilzeit), auf die operative Auslastung oder auf Ausfälle (z.B. Militär, Langzeitabwesende), und richten Sie die Homeoffice-Regelungen innerhalb klar definierter Rahmenbedingungen flexibel aus. Übertragen Sie Ihren Mitarbeitenden dabei auch die Verantwortung zur Entscheidung, wann die Arbeit aus dem Homeoffice und wann

QuickWin

Reservieren Sie sich bewusst Zeit für einen informellen Austausch mit Ihren Mitarbeitenden und pflegen Sie den zwischenmenschlichen Kontakt. Vergessen Sie nicht, dass es trotz physischer Distanz eine Nähe zu Ihren Mitarbeitenden braucht. Sorgen Sie beispielsweise für einen visuellen Zugang in virtuellen Meetings, betreiben Sie Small Talk vor oder nach einem Meeting oder melden Sie sich bei Ihren Mitarbeitenden für ein kurzes Update, auch zu persönlichen Themen. So halten Sie den Kontakt über unternehmerische Angelegenheiten hinweg aufrecht, überbrücken gleichzeitig die physische Distanz und bleiben nahe bei Ihren Mitarbeitenden. Nutzen Sie zusätzlich die Vorteile der hybriden Arbeitsform und planen Sie Gespräche mit Ihren Mitarbeitenden an Präsenztagen oder setzen Sie einen klaren Rahmen, in welcher Form Sie Ihre virtuellen und physischen Meetings abhalten.

jene vor Ort sinnvoll ist. In der Führung über mehrere Hierarchiestufen ist zudem zu beachten, dass Sie im engen Austausch mit Ihren unterstellten Führungskräften sicherstellen, dass einheitliche Rahmenbedingungen für Homeoffice-Regelungen definiert sowie von ihnen mitgetragen werden.

Aus meinen eigenen Erfahrungen sowie durch den Austausch mit anderen Führungskräften auf unterschiedlichen Stufen haben sich zusätzlich spezifische Herausforderungen im Zusammenhang mit Homeoffice gezeigt, welchen man mit

konkreten Massnahmen wirkungsvoll begegnen kann:

1) Nähe zu Mitarbeitenden schaffen

Das Homeoffice vergrößert die Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, aber auch zwischen dem Topmanagement und den unterstellten Führungskräften. Die Homeoffice-Pflicht hat gezeigt, dass physische Meetings gut z.B. durch Videokonferenzen ersetzt werden können. Durch das Homeoffice fehlt jedoch der spontane, aber wichtige Austausch im Team und zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden. Der Grund liegt auf der Hand: Zufällige Begegnungen im Büro, auf dem Gang oder im Pausenraum fehlen, und Führungspersonen haben ohnehin schon einen sehr stark ausgelasteten Kalender. Dadurch steigt die Gefahr, den Zugang ausserhalb der operativen Themen zu den Mitarbeitenden zu vernachlässigen oder zu verlieren. So fehlt der alltägliche, informelle Austausch, bei welchem eine Führungsperson die aktuelle Stimmung im Team sowie die Befindlichkeiten der einzelnen Mitarbeitenden herausfühlen kann. Diese Begegnungen wie auch der spontane Austausch müssen bei Homeoffice-Möglichkeiten gezielt ermöglicht resp. geplant werden.

Während man als Führungsperson vor der Covid-19-Zeit oftmals die Möglichkeit hatte, kurzfristig das Team zusammenzurufen, um einen geregelten Informationsfluss sicherzustellen, wird auch dies durch die physische Distanz erschwert. Dem gesamten Team wichtige Informationen weiterzugeben und es auch in übergeordnete Themen einzubinden, kann schnell untergehen, wenn sich einzelne Mitarbeitende im Büro, andere im Homeoffice befinden. Planen und definieren Sie Teammeetings mit einer klaren Erwartungshaltung (z.B. Präsenz-Meetings) oder nutzen Sie die flexibleren Möglichkeiten durch den digitalen Fortschritt (einzelne Mitarbeitende virtuell zuschalten, falls nicht anders möglich). Auch virtuelle „Präsenzansätze“ haben sich während der Covid-19-Situation als wertvoll erwiesen, um den

sozialen Austausch trotz Homeoffice aufrechtzuerhalten. Nutzen Sie "Anlässe" wie beispielsweise ein gemeinsamer Erfolg, eine personelle Veränderung oder ein Brainstorming zu einem anstehenden Thema aktiv, um sich im Team per Videokonferenz auszutauschen. Hierbei ist es besonders wichtig, als Führungskraft den Austausch über das eigentliche Thema hinaus zu ermöglichen.

Als Führungskraft im Topmanagement bedeutet dies auch, dass im Austausch mit den unterstellten Führungskräften ein Dialog zu Herausforderungen in der Führung noch bewusster geführt werden muss. Wichtig hierbei ist die Definition von Rahmenbedingungen, welche den Führungskräften genügend Freiraum im Umgang mit der neuen Normalität, also der hybriden Arbeitsform, bieten. Es braucht eine Sensibilität für den Transformationsprozess sowie die möglichen Schwierigkeiten in der Führung von Organisationen, in welchen teilweise im Office und teilweise im Homeoffice gearbeitet wird, und auch die Rolle der Führungskräfte darin. Auch braucht es ein Sparring, um Veränderungen durchzudenken und daraus Rahmenbedingungen für alle abzuleiten.

2) Verbindliche Abmachungen treffen

Eine Ausnahmesituation wie die Covid-19-Pandemie verlangte von Führungskräften wie auch von Mitarbeitenden enorm viel ab. In vielen Organisationen haben die Meeting-Kadenz und die ständige Mail-Flut zugenommen. Die Folge daraus wird gerade für Führungskräfte auch nach der Covid-19-Pandemie spürbar sein: Viele Prozesse und Kommunikationswege wurden durch das erhöhte Tempo der Digitalisierung weiter auf- und ausgebaut, die Erwartung an eine ständige Erreichbarkeit hat zugenommen, ein Termin folgt dem nächsten, und Pausen werden kürzer. Dies erfordert eine hohe Selbstkontrolle und gute Organisation der anfallenden Themen und Aufgaben. Delegieren Sie Aufgaben, übertragen Sie die

Verantwortung und definieren Sie klare Rahmenbedingungen.

Um dem in der virtuellen Zusammenarbeit häufig auftretenden Problem der fehlenden Verbindlichkeit wirkungsvoll entgegenzuwirken, ist es zentral, dass Sie Verantwortlichkeiten klar adressieren. Es lohnt sich deshalb, wenn möglich, diese in physischen Meetings zu kommunizieren. Sollte dies nicht möglich sein, dann greifen Sie lieber

QuickWin

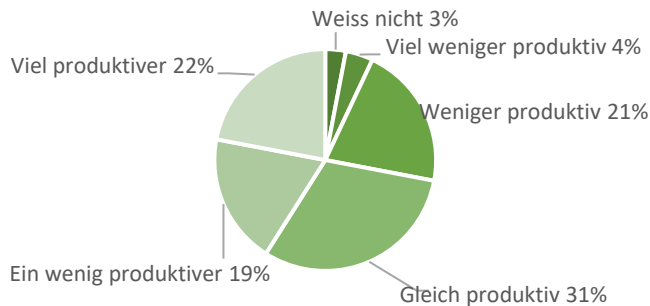
Delegieren Sie Aufgaben bewusst entweder an ein sich selbstorganisierendes Team oder mit klaren Zuständigkeiten an einen Verantwortlichen. Setzen Sie klare Rahmenbedingungen sowie Ziele und Meilensteine oder Etappenziele, an welchen sich Ihre Mitarbeitenden orientieren können. Achten Sie stark darauf, dass Sie das «was» zu tun ist und das Endziel ins Zentrum stellen. Vereinbaren Sie dazu im Dialog mit Ihren Teams und Mitarbeitenden klare Ziele, indem Sie Ihre Erwartungen an die Arbeitsergebnisse formulieren. Überlassen Sie es dem Team, zu entscheiden, wie es die Aufgaben angeht, und vertrauen Sie darauf, dass das Team die von Ihnen gesetzte Deadline einhält. Legen Sie wo nötig Meilensteine für den Austausch fest, um offene Punkte zu klären, und stellen Sie durch die Definition von klaren Rahmenbedingungen sicher, dass Sie die Endergebnisse und nicht die einzelnen Prozessschritte steuern und kontrollieren können. Dieses wohldosierte Zusammenspiel zwischen klaren Rahmenbedingungen und Flexibilität stärkt das gegenseitige Vertrauen und befähigt die Mitarbeitenden, eigene Lösungen zu entwickeln.

einmal mehr zum Telefon (oder Headset) oder setzen eine Videokonferenz auf, um Ihre Erwartungen an den Auftrag in einem persönlichen Gespräch zu besprechen.

Homeoffice & Produktivität

In einer repräsentativen Umfrage mit 1500 Personen gaben über 70% der Befragten an, zu Hause

Produktivität im Homeoffice



effizienter oder genauso effizient arbeiten zu können wie im Büro. Nur 25% der Befragten sahen ihre Produktivität durch das Homeoffice gefährdet³. Was hauptsächlich an den äusseren Umständen (Wohngemeinschaft, fehlende Kinderbetreuung sowie Kinder im Homeschooling aufgrund des Lockdowns, Partner ebenfalls im Homeoffice etc.) aber auch dem fehlenden unmittelbaren Austausch mit Kollegen liegt. Das Bedürfnis nach flexibler Arbeitsgestaltung ist also gross, und auch Arbeitgeber erkennen das Potenzial – doch in den meisten Unternehmen ist das Bedürfnis noch nicht hinreichend in flexiblen Arbeitsmodellen abgebildet. Es lohnt sich, aus der Pandemie zu lernen, um für die Zeit nach der Ausnahmesituation gut aufgestellt zu sein.

3) Kommunizieren und informieren: Teamwork sicherstellen und Umgang mit neuen Tools vorleben

Auch wenn das Thema Digitalisierung nicht neu ist, sahen sich viele Unternehmen aufgrund der Covid-19-Pandemie bzw. der Homeoffice-Pflicht gezwungen, den digitalen und technischen Fortschritt weiter voranzutreiben und Lösungen zu entwickeln, welche die Zusammenarbeit ausserhalb der Büroräumlichkeiten ermöglichen.

Diese digitalen Lösungen/Werkzeuge vereinfachen die Kollaboration enorm und sind für Situationen, wie wir sie im Homeoffice vorfinden, gemacht. Der sinnvolle und gewinnbringende Einsatz dieser Werkzeuge muss jedoch gelernt sowie gut organisiert sein und von den Vorgesetzten vorgelebt werden. Die digitalen Tools stellen sicher, dass Aufgaben auch über Distanz gemeinsam bearbeitet werden können, Ergebnisse sofort sichtbar sind und vom Team weitergenutzt werden können. Gehen Sie mit einer offenen Haltung gegenüber neuen Tools für Ihre Mitarbeitenden voran und agieren Sie als Vorbild in deren konsequenter Anwendung. Damit signalisieren Sie Ihren Mitarbeitenden einerseits eine offene Haltung gegenüber Neuem, und andererseits leben Sie ihnen die Vorteile der digitalen Zusammenarbeit vor. Definieren Sie aber auch Rahmenbedingungen und Regeln, um Ihren Mitarbeitenden innerhalb eines klaren Orientierungsrahmens zu ermöglichen, aktiv eigene Verbesserungsvorschläge einzubringen. Letztendlich spielt es weniger eine Rolle, welche digitalen Werkzeuge (vorausgesetzt sie entsprechen den Anforderungen) Sie einsetzen, sondern mehr, wie Sie sie einsetzen. Denn wenn uns die Homeoffice-Pflicht eines gut gezeigt hat, dann das, dass der Einsatz dieser Tools einen erkennbaren Mehrwert in der effizienten Zusammenarbeit bietet.

Die virtuelle Zusammenarbeit aus dem Homeoffice führte vor allem zu Beginn dazu, dass vermehrt asynchron und schriftlich – meist via E-Mail – kommuniziert wurde. Das hat zwar den Vorteil, dass man eine Idee beim Empfänger platzieren kann, ohne dass dieser gestört wird und unmittelbar darauf reagieren muss. Gleichzeitig fallen durch die asynchrone und schriftliche Kommunikation auch Kommunikationsqualitäten weg: Früher konnte man sich kurz über den Schreibtisch ein Feedback einholen oder hat sich in der Kaffeeküche mit einem Kollegen aus einem anderen

Fachbereich unterhalten und so eine zusätzliche Perspektive auf die eigene Arbeit erhalten. E-Mail ist und bleibt eine Einweg-Kommunikation, der Empfänger kann Ihre Botschaft falsch interpretieren oder missverstehen, auch ist die Organisation von übergeordneten Themen anspruchsvoller. Umso wichtiger ist es, dass Sie als Führungskraft Ihre Kommunikationsmittel und -kanäle bewusst einsetzen und zentrale Themen nicht in E-Mails oder Chatnachrichten klären, sondern aktiv den Austausch zu Ihren Teammitgliedern suchen. Nutzen Sie hierfür die während der Covid-19-Situation etablierten Kommunikationswege (z.B. Videocalls) oder vereinbaren Sie einen Telefontermin, wenn Sie Entscheidungen treffen, Verbindlichkeit herstellen oder ein Feedback geben möchten. So stellen Sie sicher, dass die frühere natürliche Absprache von "Pult zu Pult" auch in der virtuellen oder hybriden Arbeitsform stattfinden kann und gerade bei Videocalls auch sämtliche Teammitglieder beispielsweise einen wertvollen Beitrag zur Teamstimmung beisteuern können. Achten Sie zudem darauf, dass die im Homeoffice genutzten, in der Zwischenzeit etablierten Tools zur Kommunikation und Zusammenarbeit auch physisch vor Ort im Unternehmen weiterhin genutzt werden können. Ansonsten riskieren Sie, dass die im Homeoffice definierten Prozesse und verbesserten Kollaborationsmöglichkeiten bald wieder ungenutzt bleiben.

4) Einschätzen der Leistung und Motivation der Mitarbeitenden im Homeoffice

Als Führungsperson muss man sich bewusst sein, dass sich gerade im Homeoffice alle Mitarbeitenden in einer jeweils anderen Situation befinden können: Die einen sind optimal eingerichtet, können sich gut organisieren und konzentriert arbeiten, andere sind aufgrund der räumlichen Voraussetzungen zu Hause eingeschränkt oder haben Mühe, den Tagesablauf im Homeoffice zu strukturieren und motiviert zu bleiben. Schätzen Sie daher die Fähigkeit der virtuell zu führenden

Mitarbeitenden in Bezug auf ihr Können und Wollen, aber auch auf ihre Persönlichkeit und deren Umfeld bewusst ein. Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden auch nach Schwierigkeiten und Herausforderungen im Homeoffice-Alltag. So können Sie sich ein gutes Gesamtbild über die jeweiligen Ausgangssituationen Ihrer Mitarbeitenden machen und entsprechende Massnahmen und Abmachungen treffen. Wenn Sie z.B. Mitarbeitende haben, welche Mühe damit haben, Pausen einzulegen, ermutigen Sie sie dazu, auch einmal an die frische Luft zu gehen oder über Mittag einen bewussten Break einzubauen. So stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeitenden leistungsfähig bleiben.

Fazit

Durch die nicht absehbare Covid-19-Pandemie und die daraus resultierten Massnahmen sah sich so manches Unternehmen gezwungen, innerhalb kurzer Zeit die Mitarbeitenden ins Homeoffice anzuordnen. Dabei mussten unter anderem auch die Führungskräfte sehr viel Flexibilität und Engagement beweisen. Die Arbeit aus dem Homeoffice ist rein technisch in vielen Unternehmen kein Problem und wird auch in Zukunft von den Mitarbeitenden – zumindest in hybrider Form, zusammen mit der Arbeit im Büro – gefragt sein und gewünscht werden. Ein Unternehmen mit klar strukturierten, sinnvollen und nachvollziehbaren Rahmenbedingungen für die Homeoffice-Regelung positioniert sich als attraktiver Arbeitgeber. Als Führungskraft ist es von zentraler Bedeutung, die digitale Transformation und insbesondere den digitalen Kulturwandel mitzutragen und vorzuleben sowie die aus der Homeoffice-Pflicht gewonnenen Erkenntnisse und das aufgebaute Know-how in die neue Normalität nach Covid-19 zu tragen. Dies ist keinesfalls ein einfaches Unterfangen, jedoch gelingt es schon mit einfachen Massnahmen bzw. einem klaren Bewusstsein sowie einer Offenheit gegenüber Veränderungen gut.



Brigitta Schläpfer

Managing Partner

+41 44 366 64 91

brigitta.schlaepfer@assessandperform.ch

Als Gründerin und Managing Partner von assess + perform ag begleitet und berät Brigitta Schläpfer seit 15 Jahren Unternehmen respektive deren Geschäftsleitungen in Transformationsprozessen und bei der Bewältigung anspruchsvoller Führungsthemen. Sie verbindet pragmatische Lösungsansätze mit einem methodischen und ganzheitlichen Vorgehen, um von Veränderungen betroffene Organisationen im engen Austausch mit deren Führungskräften bei der systematischen Bearbeitung von komplexen Herausforderungen zu unterstützen.

«Brigitta Schläpfer verstand es ausgezeichnet, mittels gezielter Fragen meine Sichtweise zu ändern und die Vielschichtigkeit einer Problemstellung zu beleuchten. So gelang es mir einerseits, den Transformationsprozess und die damit einhergehende Kulturveränderung zu strukturieren, sowie andererseits, anspruchsvolle Situationen in der Führung oder im Austausch mit unterschiedlichsten Anspruchsgruppen zielgerichteter anzugehen und wirkungsvolle Lösungswege zu gehen. Gleichzeitig wurde mir der Freiraum gelassen, dass ich selbst durch einen äusseren Anstoss mein Kommunikations- und Führungsverhalten weiter entwickeln konnte.»

Chief Technology Officer Financial Services

**assess
perform⁺**



Evaluation und Entwicklung – zur Erreichung Ihrer Ziele

Die Berater der assess + perform ag verfügen über langjährige Erfahrung in der Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie der Organisationsentwicklung. Sie nutzen dabei bewährte Methoden sowie ihre praxisbezogene Erfahrung als Führungskräfte und Berater. assess + perform unterstützt Unternehmen, Führungskräfte und Teams bei der Evaluation von Schlüsselfunktionen sowie der Transformation der Organisation. Dabei setzt sie Assessments, Coachings, Trainings sowie Organisationsentwicklungsmassnahmen ein.

www.assessandperform.ch