

HR-Webinar vom 1. Juli 2024

Zusammenfassung der Aussagen aus den vier Gruppen/Breakout-Sessions

«Wie können wir in einem zunehmend virtuellen Umfeld das Engagement, die Loyalität und das Zugehörigkeitsgefühl der MA fördern» kann ich folgenden Input liefern:

- Es ist auch das Interesse von Mitarbeitenden, dass Arbeitskolleg:innen und wieder zurück ins Büro kommen. Es scheint so zu sein, dass das Pendel langsam auch auf Wunsch von Mitarbeitenden zurückschwingt, weil Mitarbeitende realisieren, dass die Zusammenarbeit schlechter geworden ist.
- Wichtig ist es, als Unternehmen im Dialog mit Mitarbeitenden zu sein und noch verstärkter über Strategie und die Erwartungen hinsichtlich Zusammenarbeit zu kommunizieren.
- Vorleben im Thema top down ist sehr wichtig (Führungskräfte vor Ort).
- Menschen wollen für Menschen arbeiten. Da man sich weniger vor Ort im Büro trifft, wo es eben diese Coffee-Corner Gespräche gibt, muss man sich vermehrt auch in virtuellen Meetings für Mitarbeitende interessieren und Persönliches besprechen.
- Alle drei genannten Aspekte haben stark mit Vertrauen zu tun. Vertrauen basiert auf der Kultur und den Werten des Unternehmens. Hier gilt es also v.a., die Organisationskultur entsprechend zu fördern und ev. einen Kulturwandel bzw. eine Veränderung des Mindsets zu bewirken.
- Die Rolle der Vorgesetzten ändert sich dadurch. Wir können auf Distanz schwierig kontrollieren (Ebene Vertrauen):
 - o Nichtsdestotrotz müssen Führungspersonen steuern und damit auch kontrollieren können: Über Distanz ist dies nach Ansicht einer grossen Zahl der Gruppe nur mittels Führung über Zielerreichung möglich. Hierfür müssen die Untergebenen aber Kenntnis über die Ziele haben – und diese müssen klar und messbar formuliert sein. Hier sollten die Mitarbeitenden aber einen gewissen Freiraum haben.
 - o Zudem ist es notwendig, häufigere und qualitative Feedbacks abzugeben – und Feedforwards! Dies nimmt in der Arbeit der Führungsleute zunehmen mehr Platz ein. In diesem Sinne bedeutet das «flexible Arbeiten» durchaus auch mehr Koordinationsaufwand für die Vorgesetzten. Neben Vertrauen ist es ebenfalls zentral, dass jedem MA die notwendige Wertschätzung entgegengebracht wird. MA sind dann häufiger «alleine» und losgelöst, was dazu führt, dass die Vorgesetzten sich mehr Zeit für diese nehmen müssen.
- Nicht zuletzt ist das Entscheidende aber, dass die Vorgesetzten das neue Modell vorleben. Dies heisst, dass sie anwesend und abwesend sein müssen und für die MA da sind, wenn diese sie brauchen. Vertrauen haben muss man auch erlernen (kein Micromanagement).
- Ein guter Input war, dass man die von der Organisation erlaubten Rahmenbedingungen im Team gemeinsam diskutiert und hier einen Modus Vivendi findet – ich finde diese Idee einer gewissen Mikro-Demokratie nicht schlecht.

Wie können wir «sicherstellen», dass das in die Mitarbeitenden gesteckte Vertrauen nicht «missbraucht» wird, sodass wir ihnen weiter vertrauen können?

Die erste Frage, welche aufkam, war: «wie wird Vertrauen gemessen?»

Wichtige Aspekte dazu waren, dass Gespräche und gegenseitiges Feedback wichtige Erfolgsfaktoren sind, um Vertrauen zu generieren. Ebenfalls wurde besprochen, dass Vertrauen entsteht, wenn die Zufriedenheit im Team gross ist und somit auch das Commitment zum Team und der Firma stärker. Diese Zufriedenheit kann durch regelmässige Gespräche abgefragt werden. Dazu ist es hilfreich die Manager entsprechend mit einem Training oder Hilfestellung/Toolkits zu, wie solche Gespräche geführt werden können, zu unterstützen.

In diese Richtung geht auch die Meinung, dass dies eine Führungskompetenz sein muss, da schliesslich die Manager sicherstellen müssen, dass der gewünschte Output und Erfolg im Team stimmen. Auch sind die jeweiligen Führungskräfte dafür verantwortlich, Probleme anzusprechen, falls der Erfolg nicht stimmt.

Durch eine Charta oder Team-Normen können gewisse Regeln oder Wünsche festgehalten und somit auch immer wieder revidiert und reflektiert werden.

In der Gruppe der Breakout-Session wurde betont, dass gegenseitige Nähe unerlässlich ist, um Vertrauen aufzubauen. Enge Kontaktpunkte und klar definierte Ziele, die regelmässig überprüft werden – wie Wochenziele und Jour-fixe – sind entscheidend.

- Der Teamgeist sollte aktiv gelebt werden.
- Es ist wichtig, öfter nachzufragen, unangenehme Themen anzusprechen, Konflikttraining anzubieten und den kontinuierlichen Dialog zu suchen.
- Führungskräfte sollten mehr Interesse am Tagesgeschäft zeigen.

Einigkeit bestand darin, dass Schulungen notwendig sind, um das neue Führungsverständnis zu verstehen und umzusetzen. Zudem sollte die gemeinsame Arbeit an Dokumenten durch Plattformen wie SharePoint ermöglicht werden. Es gilt, eine starke Verbundenheit zu schaffen.

Zug, 2. Juli 2024