



WIRTSCHAFT
HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Führung und Kommunikation in Zeiten von Corona / in einer Krise

*Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung für ein
effektives Arbeiten (im Homeoffice)*

Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss

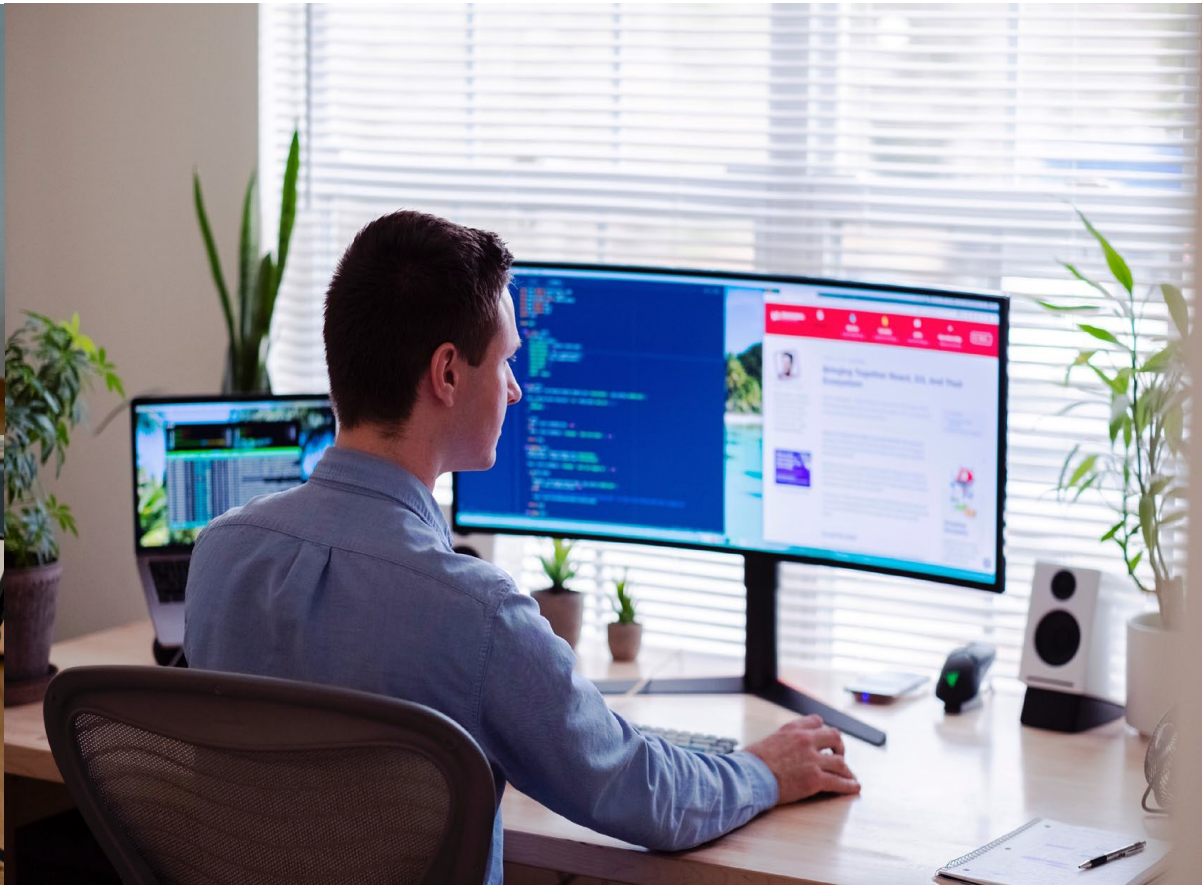
Agenda

- 1. Wunsch und Wirklichkeit – und jetzt?
- 2. „Working from Home“: Herausforderungen im Homeoffice
- 3. Erkenntnisse bzgl. Homeoffice
- 4. Erkenntnisse bzgl. Führung / Kommunikation in der Krise
-

1. Wunsch



.... und Wirklichkeit – und jetzt?



Anpassung der Arbeitsweisen

- Umsetzung des Sicherheitskonzeptes des Unternehmens
- Mitarbeiter*innen vor Ort zwingend notwendig
-> physische Tätigkeiten
- Schrittweiser Wechsel ins Homeoffice
- Kontinuierliche Anpassungen
- Berücksichtigung von Mitarbeiter*innenwünschen
- Leichte Anpassungen der Arbeitsweisen z.B. Datenbearbeitung und -speicherung, Telefonie, etc.
- Vermehrte Nutzung und Schulung hinsichtlich Videotelefonie und Online-Meetings

2. Working from Home

- Hard- und Software war bereits vor Covid-19 mehrheitlich vorhanden
- Mitnahme und Auslieferung von externen Bildschirmen, Tastaturen etc.
- Teilweise Neuanschaffungen (z.B. Headsets, externe Kameras)
- Individuelle Einrichtung der Heimarbeitsplätzen



Forschungsinput...?



Remote Teams sind schwieriger zu führen, weil...

1. **„Face-to-Face“ fehlt oft, die Kommunikation ist asynchron** und das Motivieren sowie das Gestalten von Teamdynamiken ist schwieriger (Hoch, Julia E. / Kozlowski, Steve W.: Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership, in: Journal of Applied Psychology 99 (2014) 3)
2. **Niedrigerer Zusammenhalt von Teams** (Warkentin, Merrill / Sayeed, Lutfus / Hightower, Ross T.: Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System*, in: Decision Sciences 28 (1997) 4, S. 975 - 996)
3. **Vertrauen wird schwieriger** aufgebaut in virtuellen Teams, weil die soziale (persönliche) Nähe fehlt (z.B. Paul & McDaniel, 2004)

Herausforderungen im Homeoffice

- Fehlender Büroarbeitsplatz zu Hause (separater Raum)
- Mögliche Störungen der Arbeitsabläufe (durch Familie, Kinder, Haustiere usw.)
- Standortgebundene Arbeiten (im Unternehmen)
- Steigendes Arbeitsvolumen = mehr physische Präsenz im Unternehmen
- Trennung Arbeitssphäre - Privatsphäre

Forschungslösungen aktuell zusammengefasst...



Grundlage: Aufgabenorientierung (Management)



Konkrete Aufgaben zuteilen



Abstimmen und Ziele erklären

(Locke, Edwin A. / Latham, Gary P.: What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century, in: The Academy of Management Review 29 (2004) 3, S. 388 ff)



Auf Ergebnisse fokussieren statt auf
Arbeitszeiten

(z.B. Bartsch, Silke / Weber, Ellen / Büttgen, Marion / Huber, Ariana: Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic, in: Journal of Service Management ahead-of-print(ahead-of-print) 2020)

Jetzt besonders wichtig: Mitarbeiterorientierung (Leadership)



Mehr Leistung, Zufriedenheit und Motivation in Remote Teams

(z.B. Purvanova, Radostina K. / Bono, Joyce E.: Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams, in: The Leadership Quarterly 20 (2009), S. 343–357)



Menschenorientierte Kommunikation für mehr Vertrauen und Zusammenhalt

(Larson, Lindsay / Leslie Dechurch: Leading Teams in the Digital Age: Four Perspectives on Technology and What They Mean for Leading Teams, in: The Leadership Quarterly 31 (2020) 1)



„Psychological Safety“ ermutigen, d.h. sagen können, was man denkt

(Gibson, Cristina B. / Gibbs, Jennifer L.: Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation, in: Administrative Science Quarterly 51 (2006) 3, S. 451-495)

Austausch mit Mitarbeiter*innen

- Laufend Feedback einholen bzgl. des Wohlbefindens der Mitarbeiter*innen
- Klare Absprachen im Team (Status-Calls)
 - > dadurch sind übergreifende Abstimmungen / Anpassungen schnell vornehmbar
 - > Feste Gesprächszeiten festlegen: Wann treffen wir uns (sicher)?
- Wöchentliche Meetings der Führungsverantwortlichen (Videotelefonie / Online-Meetings)
 - > Erkennen von Problemen und Nutzung von Hilfestellungen unter den verschiedenen Teams



3. Erkenntnisse bzgl. Homeoffice

- Trennung von Arbeits- und Privatleben bei ununterbrochenem Homeoffice nicht ohne weiteres möglich
- Kreative Sitzungen sowie der informelle und soziale Austausch vor Ort sind angenehmer, funktionieren jedoch virtuell auch ganz gut.
- Fokussiertes Arbeiten wird ermöglicht ("Stillarbeit")
-> mehr Ruhe / Zeit, mehr Konzentration
- Viele und lange virtuelle Sitzungen wirken ermüdend (Bildschirm)
- Ein gutes Selbstmanagement ist zwingend notwendig (Einplanung von genügend Ruhezeiten und persönlichen Aktivitäten)
- Wohnsituation spielt eine wichtige Rolle
-> klare Grenzen durch räumliche Trennung

4. Erkenntnisse bzgl. Führung / Kommunikation in der Krise

- Geeignete Hard- und Software bilden die Basis
- Laufende Kommunikation und "nahe am Mensch sein" stellt das Funktionieren der Arbeitsprozesse sicher
- Durch ehrliche und angepasste Kommunikation und Massnahmen werden Probleme gelöst sowie Arbeitsweisen laufend an die aktuelle Entwicklung angepasst
- Führungsaufgaben sind an die Mitarbeiter*innen zu übertragen (z.B. zur eigenständigen Einberufung von Meetings)

und nicht vergessen...



*Kunden*innen und Mitarbeiter*innen
schätzen virtuelles Kaffeetrinken*

