

«Es braucht einen Plan für die Zeit nach der Lockerung»

Die Rückkehr zur Normalität im Arbeitsalltag ist für Verantwortliche menschlich und kommunikativ eine Herausforderung. Public-Affairs-Experte Christoph Caviezel spricht über das Rüstzeug für die nächste Phase der Krise.



Christoph Caviezel, Direktor bei Wirz Public Affairs. Bild: zvg.

Herr Caviezel, warum sollen sich Firmen und Organisationen frühzeitig mit der Rückkehr ihrer Mitarbeitenden an den Arbeitsplatz befassen?

Christoph Caviezel: Ein gut geplanter, auf verschiedenen Szenarien aufgebauter Re-Onboarding- oder Re-Start-Prozess braucht einen zeitlichen Vorlauf. Ich bin der Überzeugung, dass der Schlüssel zum Gelingen in einem interdisziplinären Wissensansatz liegt. Denn es gibt viele unterschiedliche Fragen, die sich stellen. Das Homeoffice wird wohl schrittweise aufgehoben werden. Dabei wird sich für Führungskräfte am Tag X die Frage stellen, mit welchen Botschaften sie ihre Mitarbeitenden empfangen und was die nächsten Massnahmen sein werden. Hier ist eine durchdachte Kommunikation enorm wichtig.

Hier wollen Sie mit Beratungsdienstleistungen helfen.

Caviezel: Ja, aber wir setzen mit unserem Angebot früher ein. Wir stellen uns

Fragen wie: Was passiert momentan mit den Mitarbeitenden inklusive der Führungskräfte in dieser Homeofficephase? Was sind die psychologischen Auswirkungen? Und was sind die unternehmenskulturellen Auswirkungen? Braucht es eine neue Strategie oder neue Services, mit welchen Massnahmen, organisatorisch, strategisch, kommunikativ können diese krisenbedingten Veränderungen aufgefangen werden oder sogar positiv genutzt werden?

Mit was für Mitarbeitenden müssen denn die Chefs und Chefinnen rechnen?

Caviezel: Die Mitarbeitenden werden in unterschiedlichsten Verfassungen an den Arbeitsplatz zurückkehren und vor allem viele Fragen haben. Einige werden auf neue Kollegen stossen, einige enge Kollegen werden nicht mehr da sein. Vielleicht sind sie wütend, verunsichert, haben Angst. Aber es wird auch Mitarbeitende geben, die zu Hause neue Ideen oder Verbesserungsvorschläge entwickelt haben und diese unbedingt vorstellen möchten. Diese sind dann eher hochmotiviert. Sie sehen, es handelt sich um ein enormes emotionales Spektrum, das mit konkreten Massnahmen aufgefangen werden muss.

Und was können die Vorgesetzten tun?

Caviezel: Mitarbeitende werden das Bedürfnis haben, von den Führungskräften abgeholt zu werden, um das Erlebte zu integrieren und mit Zuversicht und Freude wieder in den Arbeitsprozess einsteigen zu können. Die Mitarbeitenden, aber auch die Chefs, werden Bedarf an persönlichem Austausch über das Erlebte und dessen Bedeutung haben.

Welche Erlebnisse dürften die Mitarbeitenden nachhaltig geprägt haben?

Caviezel: Die Pandemie kann bei vielen substanzielle Verunsicherung auslösen. Weil die Homeofficephase zudem ungewohnt lange dauert und möglicherweise von sozialer Isolation und Einsamkeit begleitet wird, kann dies zu Ängsten, Depressivität, persönlichen Krisen oder sogar Krankheit führen. Vorstellbar sind

beispielsweise Angst um die Sicherheit des Arbeitsplatzes, einhergehend mit finanziellen und existenziellen Sorgen. Für viele Beziehungen kann eine solche Phase ein enormer Stresstest sein.

Gibt es auch gute Seiten?

Caviezel: Die Homeofficephase kann auch im stärkenden Sinn eine prägende Zeit sein. Beispielsweise im positiven Erleben von Komplexitätsreduktion, Entschleunigung und Fokussierung auf das Wesentliche: Was ist notwendig, was nicht? Wie möchte ich mein Leben gestalten, und welches sind hierfür meine persönlichen Werte?

Wie können Arbeitgeber reagieren?

Caviezel: Zuhören und Wertschätzung zeigen. Sie sollten als CEO oder Führungskraft ihren Mitarbeitenden zeigen, dass sie sich um ihre Sorgen, Ängste und Probleme kümmern.

Wie muss man vorgehen?

Caviezel: Als Erstes gilt es, für die Mitarbeitenden Räume zu schaffen, denn für sie wird es wichtig sein, dass sie sich mit ihren Bedürfnissen, Fragen und Anliegen ernst genommen fühlen und diese adressieren können. Vorstellbar sind hier geleitete Gruppengespräche oder Onlineplattformen, wo ein ehrlicher Austausch möglich ist. Zu merken, dass man nicht alleine ist mit dem Erlebten, kann Entlastung und Verbundenheit schaffen. Weiter ist es wichtig, Ideen und Anliegen der Mitarbeitenden für die Optimierungen der beruflichen Prozesse aufzunehmen und nach Möglichkeiten umzusetzen. Mit einer transparenten, wertschätzenden Kommunikationskultur im offenen Dialog kann die Führung präventiv Voraussetzung schaffen, um mögliche Arbeitsausfälle zu reduzieren.

Was für Bedenken werden Mitarbeitende haben?

Caviezel: Menschen gehen individuell mit Veränderungen und Unsicherheiten um, je nach Persönlichkeit und Biografie. Vorstellbar sind Ängste aufgrund von Unklarheiten: Gibt es neue Prozesse

oder personelle Veränderungen? Wird Homeoffice in Zukunft integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sein? Was bedeutet dies für mich beruflich und privat? Oder es sind auch persönliche Verunsicherungen durch das Erleben der Krise mit mangelnder Kontrolle, der Überforderung mit Homeoffice und Homeschooling der Kinder oder der unklaren weiteren Folgen für das Unternehmen. Viele Ängste werden existenzieller Natur sein.

Welche Ängste und Bedenken werden Chefs und Arbeitgebende haben?

Caviezel: Für Führungskräfte ist diese Krise eine besondere Hausforderung: Wie ihre Mitarbeitenden erleben sie sich selbst privat und beruflich in einer Krisenzeit. Sie wissen nicht, wie die Krise verlaufen wird und mit welchen prägenden Erlebnissen, in welchem Befinden und mit welchen Anliegen die Mitarbeitenden an den Arbeitsplatz zurückkehren werden. Dennoch ist die Vermittlung von Sicherheit und Orientierung zentral. Wie dies in der aktuellen und weitergehenden Unsicherheit gelingen soll, kann bei Führungskräften verständlicherweise auch Sorgen auslösen. Darum ist es wichtig, dass Vorgesetzte einen Plan, eine Struktur für die erste Zeit nach der Lockerung haben. Das gibt, wie gesagt, Sicherheit und schafft Vertrauen.

Und wenn es diese Sicherheit schlicht und einfach nicht gibt?

Caviezel: Es kann tatsächlich sein, dass das Unternehmen Mitarbeitende entlassen muss oder das Überleben nicht gesichert ist. Wie vermittele ich diese schlechten Neuigkeiten? Wer muss vorinformiert werden? Aber Chefs sind hier nicht alleine. Ich könnte mir gut vorstellen, dass auch Fach- und Berufsverbände ihre Mitglieder unterstützen.

Nach so vielen Tagen Homeoffice und Kurzarbeit wollen viele Mitarbeitende vielleicht nicht mehr unbedingt zurück oder weiterhin flexibler arbeiten wollen. Inwiefern werden hier Arbeitgeber teilweise auch umdenken müssen?

Caviezel: Die Homeofficephase hat einen Digitalisierungsschub ausgelöst. Ich kenne ein Unternehmen, das «Microsoft Teams» einführen wollte und dazu eine Schulung für den Sommer geplant hatte. Nun musste diese sofort und online erfolgen. Es hat funktioniert! Die Homeofficephase zeigte uns aber auch Grenzen auf. Wie erwähnt, müssen die Erfahrungen, Ideen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden, aber auch die des Führungsteams gemeinsam ausgetauscht und gemeinsam festgelegt werden. Die Mitarbeitenden haben viel Autonomie genossen, aber damit auch viel Verantwortung übernommen. Zudem gelten für digitale Meetings, sei es per Video oder Telefon, andere Spielregeln als bei herkömmlichen Meetings, bei denen sich alle in einem Raum treffen. Wie ein Unternehmen alles für die Zukunft regeln möchte, ist eine Frage der gewünschten Unternehmenskultur.

Wie sollen Chefinnen und Chefs ihre Mitarbeitenden bei der Rückkehr begrüßen?

Caviezel: Es wird wahrscheinlich nicht möglich sein, alle zur gleichen Zeit in einem grossen Konferenzraum zu versammeln. Dennoch ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden zur gleichen Zeit abgeholt werden. Hierfür ist unter anderem ein Kommunikationsplan nötig. Wann und wie spreche ich meine Mitarbeitenden an? Welches Kommunikationsmittel nutze ich dafür? Nicht zu vergessen sind die an die Chefs rapportierenden Führungskräfte. Als Multiplikatoren und Ambassadoren für Veränderungen und schwierige Phasen sind sie

ein wichtiger Bestandteil des grossen Ganzen. Alle Mitarbeitenden benötigen eine wertschätzende Kommunikation.

Wie geht das?

Caviezel: Idealerweise erfolgt wertschätzende Kommunikation in einem Dialog, der die dringendsten Fragen adressiert, beantwortet und aufzeigt, wie es konkret weitergeht. Gerade in unsicheren Zeiten ist Transparenz eines der obersten Gebote. Chefinnen und Chefs werden nicht auf alle Fragen die passenden Antworten haben. Das kann man auch gar nicht von ihnen erwarten. Zur Transparenz gehört aber auch, dass man sagt, wenn man etwas nicht weiss.

Vielleicht wollen Teams dann endlich wieder gross feiern und das Verpasste nachholen.

Caviezel: Eine unternehmensweite Welcome-Back-Party wäre natürlich eine schöne Sache, wird aber aus aktuellem Anlass kaum realisierbar sein. Nicht zuletzt werden hier die Vorgaben des BAG entscheidend sein. Wertschätzung und der Austausch persönlicher Erfahrungen sind aber enorm wichtig. Jedoch muss er auf anderen Wegen erfolgen als bei einer grossen Party, bei der jeder schräg angeschaut wird, der sich in die Armbeuge hustet. Es wird eine Herausforderung werden, geeignete Plattformen zu finden, die es erlauben, in gleicher Art und Weise eine motivierende Stimmung und einen Austausch des Erlebten zu ermöglichen. Vorstellbar wäre ein Mix aus persönlichen und digitalen Plattformen, wie zum Beispiel Teammeetings und Blogs. Hier wird Kreativität gefragt sein.

*Edith Hollenstein
Quelle: persoenlich.com*

Infos:
www.wirz.ch/backtowork2020

Anzeige

ALL IT TAKES!
Alle Produkte und Dienstleistungen auf www.wackerneuson.com

WACKER NEUSON
all it takes!