

Remote Leadership – 5 Leadership Guidelines für mehr Energie

Verfasst durch: Dr. Sandra Berenbold, CEO energy factory St. Gallen AG

COVID-19 – Seit einer Woche hat sich die Situation intensiviert und es ging Schlag auf Schlag, nicht nur in den Unternehmen, sondern auch im privaten Bereich. Erst haben wir unsere Grossveranstaltungen abgesagt, dann auch alle weiteren Termine und nun vermeiden wir auch jeden persönlichen Kontakt. Stay@home - wir nehmen unsere Verantwortung wahr, um die Kurve flach zu halten. Für uns als Boutiqueberatung stellte Home Office kein Problem dar und war mittels einer einzigen E-Mail von einer Sekunde auf die andere umgesetzt. Schliesslich sind wir es gewohnt, jederzeit von überall auf der Welt zu arbeiten und auch im ständigen virtuellen Austausch zu stehen. Schon vor COVID-19 gab es zeitliche Phasen, in welchen wir uns im Team kaum gesehen hatten. Virtueller haben wir unsere Projekte weiterhin gesteuert und neue Konzepte für unsere Kunden entwickelt. Wir haben also schon lange nicht nur die nötige IT-Infrastruktur, Arbeitsmittel sowie flexible Arbeitsmodelle bereitgestellt, sondern sind auch eingespielt und routiniert im Remote-Arbeiten. Doch die aktuelle Situation ist speziell. Irgendwie fühlt es sich für die meisten von uns anders an. Nur was ist denn nun eigentlich anders? Anders ist sicher, dass wir alle betroffen sind und uns die Möglichkeit genommen wurde, frei zu wählen. Während die Option, flexibel und remote zu arbeiten, bisher ein wesentlicher Faktor für einen attraktiven Arbeitgeber war, wird sie nun zum empfundenen Zwang und führt zu einem Gefühl von eingeschränkter Freiheit. Unternehmen und Führungskräfte müssen das Thema Home Office daher nicht nur organisatorisch und prozessual angehen, sondern vor allem auch emotional von der menschlichen Seite her betrachten.

DIE ERSTEN BEIDEN HÜRDEN DES REMOTE-ARBEITENS – Was für uns nur eine Frage der kurzfristigen Umorganisation war, ist für viele Unternehmen und auch einige unsere Kunden eine erste grosse Hürde. Home Office, das bedeutete für viele eine sofortige Bereitstellung der notwendigen Arbeitsmittel, die Umstellung auf bisher nicht vorhandene IT Lösungen und für Mitarbeiter eine plötzlich unumgängliche digitale Affinität. Ist diese erste Hürde genommen, stellt sich für viele Unternehmen in einem zweiten Schritt die Frage, wie sie die neu geschaffenen Möglichkeiten Home Office und Remote-Arbeiten methodisch nutzen können, um die betrieblichen Abläufe nach Kräften sicher zu stellen, wenig Potentiale und Umsatz zu verlieren und auch ein Mindestmass an Normalität aufrecht zu erhalten. Während dies für die einen Unternehmen eine Überbrückung darstellt, geht es für andere schlichtweg ums Überleben. Diese beiden Hürden sind schon beträchtlich. Haben wir es denn damit erstmal geschafft und sind ready für eine im schlimmsten Fall wochenlange Isolation im Home Office? Wir glauben, dass es noch eine dritte und oft übersehene Hürde gibt – der Faktor Mensch – denn wir alle sind betroffen.

DER FAKTOR MENSCH UND DIE ORGANISATIONALE ENERGIE – Insbesondere im Remote-Arbeiten braucht es viel Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Eine enge und durch Command-Control getriebene Führung ist in dieser Konstellation nicht nur unpassend, sondern auch schlicht unmöglich. Führungskräfte müssen sich einmal mehr darauf verlassen, dass Mitarbeitende ihrer Verantwortung für das Unternehmen gerecht werden, dass sie sich auch unter Einschränkungen für das Schicksal des Unternehmens einsetzen und dass sie ihre zeitlichen Freiräume bestmöglich durch Eigeninitiative ausfüllen. Zudem brauchen Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten eine klare Vorstellung von der gemeinsamen Richtung und den Zielen ihrer Unternehmen, um sich mit ihrem vollen Potential dafür einsetzen zu können. Wichtig in Zeiten erhöhter unternehmerischer und auch privater Unsicherheit ist zudem eine vollkommen transparente und regelmässige Kommunikation. Über diese setzen Führungskräfte nicht nur Orientierungspunkte, sondern stellen auch die notwendigen Informationen bereit, damit Mitarbeitende die richtigen Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen können und persönliche Betroffenheit aufgelöst wird. Um dies zum Gelingen zu bringen, müssen Führungskräfte neben organisatorischen und prozessualen Vorgehensweisen, auch die Organisationale Energie ihrer Mitarbeitenden lenken und erhalten. Die *Organisationale Energie* ist die Kraft, mit der Unternehmen zielgerichtet arbeiten und Dinge bewegen (Bruch & Vogel, 2011). Nur wenn diese stark auf gemeinsame Ziele ausgerichtet ist, setzen Mitarbeitende ihre Potentiale voll im Sinne des Unternehmens ein. Organisationale Energie ist in diesem Fall positiv, den alle Mitarbeitende ziehen an einem Strang, haben Herzblut für die gemeinsame Sache und identifizieren sich stark mit dem Unternehmen. Ist die Organisationale Energie hingegen negativ ausgeprägt, stehen Einzelinteressen im Vordergrund, verhalten sich Mitarbeitende destruktiv oder sind resigniert und damit nicht mehr für die gemeinsame Sache zu bewegen. In Zeiten von Veränderungen und erhöhter Unsicherheit stellen wir ein hohes Risiko fest, dass die Organisationale Energie ins Negative kippt, insbesondere wenn sich Mitarbeitende allein gelassen fühlen und persönlich stark betroffen sind. Wir sind überzeugt, dass es vor allem in Krisenzeiten mehr denn je ein hohes Mass an Organisationaler Energie braucht und dass es eine besondere Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte ist, diese remote zu erhalten. Hier finden Sie unsere fünf Guidelines für Führungskräfte, wie Organisationale Energie auch remote auf einem hohen und positiven Level gehalten und Unternehmen auch auf menschlicher Basis gestärkt werden können.

1 Negativen Ballast abwerfen durch das Schaffen von Ventilen

Teams in der Krise funktionieren wie ein Heissluftballon, unnötiges Gewicht hält sie vom Fliegen ab und sollte folglich besser früher als später abgeworfen werden. Dieses «Ballast abwerfen», steht metaphorisch für eine emotionale Entlastung, denn Sorgen und Negativität ziehen uns herunter und verschlechtern unsere Organisationale Energie. Negative Energien stehen dabei nicht nur für sich selbst und werden von dem Einzelnen im stillen Kämmerchen ausgetragen,

sondern haben Ansteckungseffekte und verstärken sich gegenseitig. Dies kann man daran beobachten, dass auch die virtuelle Gerüchteküche zwischen Mitarbeitenden zum Brodeln kommt, Intransparenz zum Vertrauensverlust führt und sich die Leistungsfähigkeit von Teams oder ganzen Organisationen durch dieses blockierende Potential verringert. Insbesondere in virtuellen Teamkontexten ist es für Führungskräfte schwierig, solche energetischen Negativspiralen rechtzeitig zu erkennen und aufzulösen. Damit sich schlechte Stimmung und negative Energie nicht genau so schnell und unbemerkt verbreiten wie ein Virus, müssen Führungskräfte am besten schon reagieren, bevor diese auftritt. Führungskräfte können durch eine offene und vollkommen transparente Kommunikation über die aktuelle Lage schon einiges an Unsicherheit auflösen und dem Entstehen von Negativspiralen entgegenwirken. Es werden aber auch berufliche und private Sorgen im Raum stehen, die sich auf diesem Weg nicht nehmen lassen. Doch auch dann, wenn Führungskräfte nicht in der Lage sind, diese aufzulösen, können sie dafür Ventile und einen virtuellen Raum schaffen, in welchem Mitarbeiter den unnötigen Ballast abwerfen können. Ein Beispiel hierfür ist ein Plakat beim Kloster in St. Gallen, auf welchem die Bevölkerung darum gebeten wird, ihre Sorgen zurückzulassen und mit neuer Hoffnung hinaus in die Welt zu gehen. Dieses Plakat entstand als Reaktion auf entfallene Gottesdienste, die christlichen Menschen sonst Halt und Trost gegeben haben. Am Boden rund um den vorderen Klosterteil befindet sich Kreide, mit der die Menschen ihre Sorgen und Ängste direkt auf den Klostervorplatz schreiben. Dies wirkt emotional entlastend durch den indirekten Austausch mit Fremden und macht eigene Sorgen öffentlich, die so gemeinsam geteilt werden. Im Home Office können ebenso virtuelle Teams, gestützt durch digitale Tools und gemeinsame Chaträume, eine *Wall of Worries* schaffen und dort ihre Sorgen teilen, welche so «besprechbar» sind. Solche Plattformen helfen Führungskräften, diese Sorgen aktiv anzugehen und den Blick wieder auf Positives zu lenken. Neben diesem Schaffen von Ventilen für negative Energie, können Führungskräfte sogenannte *Toxic Handler* installieren (Bruch & Goshal, 2011). Diese *Toxic Handler* sind Vertrauenspersonen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und nehmen negative Spannung nicht nur auf, sondern lenken diese auch um. Sie können auf diese Weise auch ein neutrales Sprachrohr sein und die Führungskraft über Negativität informieren, die sonst nicht offen im Team geteilt wird, aber unterschwellig bleibt. Auch wir haben neben der *Wall auf Worries* unsere *Feel-Good Managerin* etabliert, die nicht nur die Rolle des *Toxic Handler* einnimmt, sondern auch unter Einbezug aller Mitarbeitenden Initiativen entwickelt, um ein positives Mindset zu fördern.

2 Emotional Coping zur gegenseitigen mentalen Unterstützung

Hochleistungsteams, die an der Belastungsgrenze operieren, zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass die Mitglieder einander stark vertrauen und auch auf emotionaler Ebene stützen. Beispiele hierfür finden sich nicht nur in klassischen Hochleistungsteams, wie der Feuerwehr oder der Flugrettung, sondern beispielsweise auch im Motorsport (Bruch & Berger, 2018). Das

Remote-Arbeiten im Home Office ohne direkten menschlichen Austausch und unter erhöhter beruflicher, privater und gesellschaftlicher Unsicherheit kommt einem Operieren an der Belastungsgrenze für viele gleich. Führungskräfte sollten sich dieser Herausforderung für Mitarbeitende bewusst sein und neben dem rein fachlichen Austausch auch ganz bewusst den menschlich emotionalen Austausch fördern und hierfür regelmässige Touchpoints mit und zwischen ihren Mitarbeitenden schaffen. Diese Touchpoints dienen in erster Linie dazu, füreinander da zu sein und sich im kollegialen Netzwerk emotional zu stützen. Wir haben hierfür eine Plattform über ein *COVID 19 – Weekly* geschaffen, in welchem wir virtuell und mindestens wöchentlich zusammenkommen und neben den aktuellen geschäftlichen Themen auch bewusst anschauen, wie es um unsere Organisationale Energie steht und was wir für unser Wohlbefinden brauchen. Zusätzlich dazu haben wir *Buddy-Systeme* zwischen Kollegenpaaren etabliert, welche sich mindestens zweimal wöchentlich weitere Touchpoints für kurze *Buddy-Checks* setzen und aufeinander achten bzw. sich gegenseitig coachen. Emotional Coping ist in diesem Sinne keine kollektive Gruppentherapie, sondern eine essenzielle Stellschraube für Hochleistungsteams, um ihre eigene emotionale Leistungsfähigkeit und positive Organisationale Energie auch unter starker Belastung zu erhalten.

3 Nah sein auf Distanz – Virtual Socializing anstatt Social Distancing

Social Distancing aus Fürsorge für andere ist für jeden vernünftigen Menschen in der Situation von COVID-19 nachvollziehbar, dennoch löst es in vielen von uns die Urangst aus, allein und isoliert zu sein. Insbesondere dann, wenn wir beruflich gewohnt sind, die meiste Zeit des Tages im Austausch mit Menschen zu verbringen. Social Distancing hält uns jedoch nicht davon ab, virtuell näher zu rücken und das Gefühl der Isolation durch gelebten Austausch und das Aufrechterhalten unserer Teamrituale abzupuffern. Führungskräfte und Teams sollten sich bewusst machen, welche Teamrituale sie üblicherweise nutzen und versuchen, für diese digitale Alternativen zu finden, um dem Teamalltag auch im Home Office ein Gefühl von Normalität und Struktur zu geben. Eines unserer Teamrituale ist das gemeinsame Lesen von Horoskopen zum Abschluss unserer gemeinsamen Mittagessen. Diese Lesen wir nun gemeinsam zur gleichen Zeit – einfach virtuell – und lachen einmal am Tag gemeinsam über unsere astrologischen Schicksalswinke. Weitere Rituale sind für uns auch regelmässige Afterwork-Drinks oder gemeinsame Sportverabredungen. Nichts hält uns davon ab, über Kamerafunktionen auch virtuell gemeinsam ein Glas Wein nach Feierabend zu trinken oder durch Home Workouts gemeinsam fit zu bleiben. Führungskräfte sollten neben den oben genannten Touchpoints zum emotionalen Coping auch unbedingt die Bedeutung von virtuellen Teamritualen anerkennen und hierfür Raum und Zeit einplanen. Diese stärken den Zusammenhalt, die gemeinsame Identifikation und das Wir-Gefühl, um gemeinsam als Team persönliche Durststrecken zu meistern.

4 Slaying the Dragon – Mit geballten Kräften an einem Strang ziehen

Laut Bruch & Vogel (2011) gibt es zwei Wege, die Organisationale Energie zu mobilisieren, das heisst Mitarbeitende auf gemeinsame Ziele auszurichten, so dass sie ihre Potentiale im Sinne des Unternehmens einsetzen. Der erste Weg ist die Mobilisierung durch eine Bedrohung für das Unternehmen, einen gemeinsamen Drachen, den es zu bekämpfen gilt. Führungskräfte müssen solche Drachen transparent und glaubwürdig kommunizieren und für die Mitarbeitenden in ihrer Bedeutung greifbar machen. In der Regel geht mit einem solchen Drachen ein potenziell erheblicher Schaden für das Unternehmen und somit das Wohl aller einher bis hin zu einer existentiellen Bedrohung. Mitarbeiter werden dadurch mobilisiert, dass sie ihre Kräfte bündeln und im gemeinsamen Interesse alles daransetzen, miteinander diesen Drachen zu bekämpfen und die Risiken des Drachens für das Unternehmen zu minimieren. Für viele Unternehmen ist die aktuelle COVID-19 Krise ein solcher Drache, auch mit Blick auf die schon heute absehbaren wirtschaftlichen Konsequenzen, die vom Verkäufer um die Ecke bis zum Grosskonzern tatsächlich alle treffen werden. Viele Unternehmen nutzen diesen Drachen jedoch noch nicht, um den nötigen Kampfgeist in die Belegschaft zu bringen und Potentiale auch durch die virtuelle Arbeit zu heben. Im Gegenteil, einige Unternehmen versetzen ihre Mitarbeiter eher in eine passive Abwarte-Haltung durch die Ankündigung von Home Office, die Reduktion auf Kurzarbeit oder Freistellung. Sofern Tätigkeiten nicht zu den systemrelevanten Berufen gehören, entsteht bei einigen Mitarbeitern tatsächlich das Gefühl, weder für die Gesellschaft noch für das Unternehmen von zu Hause aus einen zentralen Beitrag leisten zu können. Insbesondere dann, wenn auch die Arbeitszeiten auf ein Minimum reduziert werden. Es ist nicht zu leugnen, dass in Zeiten von grossflächigen Lockdowns tatsächlich ein Grossteil unserer Gesellschaft nicht mehr arbeitsfähig ist, obwohl einige sicher unbedingt tätig bleiben möchten. Die Frage ist aber, mit welchem Spirit, Einsatzbereitschaft und Kampfgeist diejenigen, die vom Home Office aus arbeiten, Dinge aktiv voran treiben, um die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und der Gesellschaft zu erhalten. Das Bekämpfen eines Drachen in einer wirtschaftlichen Krise, wie in Zeiten von COVID-19, ist nicht rein eine Aufgabe des Top-Management, sondern Teil der Verantwortung aller Führungskräfte eines Unternehmens – zusammen mit ihren Teams. Es braucht die gebündelten Kräfte und den Beitrag jedes Einzelnen in der Bekämpfung des Drachens, um nicht noch mehr Potential zu verlieren und in negative Energiespiralen zu fallen. Führungskräfte sollten daher sehr deutlich den Drachen und die Auswirkungen von COVID-19 an ihre Mitarbeitenden kommunizieren und an die gemeinsame Verantwortung appellieren, um neue und kreative Ideen zu ermöglichen und Mitarbeitenden einen Raum zur Beteiligung zu geben. Diesen Umgang mit den Drachen finden wir auch sehr stark im aktuell vorherrschenden politischen Sprachgebrauch wieder, so z.B. in «Together we fight COVID-19» sowie einigen gesellschaftlichen Initiativen und Solidaritätsbekundungen. Angela Merkel hat so beispielsweise in ihrer Ansprache an die deutsche Bevölkerung den Drachen und die möglichen gesundheitlichen und wirtschaftlichen Konsequenzen als die grösste Herausforderung seit dem zweiten Weltkrieg beschrieben und an jeden einzelnen Bürger appelliert, seinen Beitrag zu

leisten, um die Kurve flach zu halten und die Verbreitung zu verlangsamen. Die Bundesregierung zitiert die Kanzlerin, wie folgt: «Dies ist eine historische Aufgabe – und sie ist nur gemeinsam zu bewältigen» (Homepage des Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 18.03.2020). Einige Bürger haben bereits schon vor dieser Ansprache Initiativen organisiert, um in der Krise stärker zusammen zu halten, wie beispielsweise die Nachbarschaftshilfe «Eine Stadt, ein Team» in Konstanz, welche flächendeckend ältere und isolierte Menschen und Menschen aus Risikogruppen im täglichen Leben unterstützt. Mittlerweile wird europaweit fast täglich kollektiver Applaus für Helfer und Pflegekräfte organisiert und deren Einsatz wertgeschätzt. Es lassen sich hierfür hundertfache Beispiele für eine hohe gesellschaftliche Einsatzbereitschaft finden, um gemeinsam die Krise zu bewältigen. Dies setzt ein ungeahntes Potential und Energie frei. Hieran orientiert können sich Führungskräfte fragen, wie sie es ebenso schaffen, dass ihre Mitarbeitende im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten gemeinsam an einem Strang ziehen können, um das Überleben des Unternehmens sicher zu stellen. Das Überleben unserer Unternehmen und der Erhalt von Arbeitsplätzen dient nicht nur einem rein wirtschaftlichen Ziel, sondern ist auch ein Beitrag, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und den Wohlstand eines ganzen Kontinentes zu erhalten.

5 Winning the Princess – Zum Schluss der Blick in die Zukunft

Der zweite Weg, um die Organisationale Energie der Mitarbeitenden zu mobilisieren, ist neben dem Bekämpfen eines bedrohlichen Drachens, das Gewinnen einer schönen Prinzessin (Bruch & Vogel, 2011). Eine schöne Prinzessin steht sinnbildlich für ein erstrebenswertes und attraktives Zukunftsbild und ist bestenfalls bereits in der Vision von Unternehmen formuliert. Eine Prinzessin spiegelt den gemeinsamen Sinn und die Daseinsberechtigung eines Unternehmens wider und deutet auf den Beitrag für einen höheren Zweck hin. Diese Prinzessin sollte erstens so konkret formuliert sein, dass sie es jedem Mitarbeitenden im Unternehmen erlaubt, den Beitrag seiner täglichen Arbeit zur Erreichung eines gemeinsamen Zukunftsbildes zu erkennen. Zweitens sollte dieses Zukunftsbild so motivieren, dass Mitarbeitende sich mit ihrem ganzen Herzblut für dieses einsetzen. Sinnhaftigkeit wird zunehmend als einer der grössten Treiber für Mitarbeitende beschrieben, um sich durch ihre tägliche Arbeit für die gemeinsame Sache einzusetzen – insbesondere in schweren Zeiten des Unternehmens (Bruch & Berenbold, 2017). Während der Drache die Organisationale Energie und den Kampfgeist während der Krise freisetzt, spendet die Prinzessin die Energie für den Neustart, wenn wir in ein normales öffentliches Leben zurückkehren und Unternehmen wieder *Up-to-Speed* bringen müssen. Im Vergleich zum Drachen kann eine Prinzessin Führungskräften dabei helfen, den Mitarbeitenden wieder positive Perspektiven zu geben und sie auf diese auszurichten. Die Prinzessin reduziert auch die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter in Spiralen negativer Energie verfallen und durch Unsicherheit in der aktuellen Krisensituation verhaftet bleiben und ihren positiven Drive verlieren. Führungskräfte sollten daher neben dem Drachen auch eine inspirierende Prinzessin

für ihre Unternehmen und die Teams kommunizieren, um den Blick auf eine gemeinsame Zukunft zu lenken, Chancenorientierung zu ermöglichen und Ideen zur Erreichung dieser Zukunft freizusetzen. Prinzessinnen helfen auch dabei, negative in positive Organisationale Energie umzulenken und neue Potentiale freizusetzen. Ein Beispiel hierfür sind Unternehmen wie Volkswagen, welche ankündigen, ihre 3D Drucker für den Bau von Medizintechnik einzusetzen oder Messehallen, die ihre Fläche zur Versorgung von COVID-19 Patienten anbieten. Zusätzlich zum Umlenken der negativen auf positive Organisationalen Energie mittels einer erstrebenswerten Zukunft, sollten Führungskräfte auch das Selbstbewusstsein in ihren Teams stärken, dass dieses Ziel auch erreicht werden kann. Hierfür sollten sich Führungskräfte zusammen mit ihren Teams ihre Stärken ins Bewusstsein rufen und die Erfolge der Vergangenheit würdigen und feiern. Es kann auch Bezug genommen werden auf bisher überstandene Krisen und schwierige Phasen für Unternehmen, welche man schon gemeinsam gemeistert hat. Da es eine Zeit nach COVID-19 geben wird, sollten Mitarbeitende auch auf diese Zeit eingeschworen und an der Umsetzung der gemeinsamen Zukunftsbilder beteiligt werden. Wir werden in jedem Fall unsere Erfolge aus 2019 genauso feiern, stolz sein und wertschätzen, wie wir dies ohne die Krise getan hätten – wenn nicht sogar noch mehr.

FAZIT FÜR REMOTE LEADERSHIP - Unternehmen haben einige Hürden zu überwinden, um Teams im Home Office leistungsfähig zu machen und die betrieblichen Arbeitsabläufe aufrechtzuerhalten. Die wesentlichste Hürde – und auch leider die oft vergessene – ist der Faktor Mensch. Ob wir die Organisationale Energie und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter auch in häuslicher Isolation erhalten können oder nicht, wird entscheidender sein als IT-Lösungen. Führungskräfte, als direkte Schnittstellen und Orientierungspunkte für Mitarbeitende, spielen eine wesentliche Rolle dabei, ihre Teams mit Herzblut für die gemeinsame Sache zu begeistern und Negativspiralen aufzulösen. Sie müssen Räume schaffen, um negativen Ballast abzuwerfen, emotional coping anbieten und im Team fördern, soziale Distanz durch virtuelle Nähe zu ersetzen, und ihre Mitarbeitenden entweder durch das gemeinsame «Drachen töten» oder «Prinzessinnen gewinnen» dazu bringen, auch in der Krise mit Zuversicht an einem Strang zu ziehen. Führungskräften kommt beim Thema *remote leadership* eine besondere Verantwortung zu, nicht nur für ihre Unternehmen und Mitarbeitenden, sondern auch für Wirtschaftlichkeit, physische und mentale Gesundheit und somit dem Erhalt der Gesellschaft.