

Führung im digitalen Zeitalter – eine praktische Anleitung

Text **Bernhard Bircher-Suits**

Bilder **zVg**

Die Coronakrise hat viele KMU zur verstärkten Digitalisierung gezwungen. Plötzlich galt es in vielen Unternehmen, das Personal auch aus der Ferne zu führen. Doch wie gelingt digitale Führung auf Distanz im Maler- und im Gipsergewerbe und welche Führungs- und Kommunikationsinstrumente sind empfehlenswert?

Das Verständnis von Führung hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert – auch in der Baubranche. Zwar finden sich in Bauunternehmen immer noch Vorgesetzte, die im Befehlstone ordnen, welche Tätigkeit welcher Mitarbeiter zu erledigen hat.

Es ist nach wie vor üblich, dass der Kunde seinen Auftrag beim Unternehmer platziert und der Chef diesen in Form von Anweisungen an die Mitarbeitenden weitergibt. Doch autoritäre Patriarchen sind in Zeiten des Fachkräftemangels und von Arbeitgeber-Bewertungsplattformen wie Kununu oder Glassdoor ein Auslaufmodell. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung findet besonders bei der Generation Y – auch Digital Natives genannt – eine Veränderung des Arbeitsverständnisses statt.

Zur Generation Y gehören Frauen und Männer, die zwischen 1980 und 1995 geboren worden sind. Sie sind bestens vertraut mit Internet, Smartphones sowie Social Media und sind es gewohnt, Informationen rasch zu erhalten, zu verarbeiten und weiterzugeben.

Digital Natives fordern neue Art

Die Generation Y will mitgestalten und Verantwortung übernehmen. Charakteristisch ist ihre Flexibilität, von überall her arbeiten zu können. Ihre Loyalität ist weniger auf den Arbeitgeber, son-

dern vielmehr auf spannende Aufgaben und Projekte ausgerichtet. Führung bedeutet im digitalen Zeitalter daher nicht mehr, nur Anweisungen zu geben und deren Erfüllung zu überwachen. Die wesentlichen Herausforderungen für moderne Führungskräfte bestehen darin, Mitarbeitende mit einem eher partizipativen oder kooperativen Stil digital und persönlich zu führen und mit ihnen off- und online auf «Augenhöhe» zu kommunizieren.

Nicht alles auf der Baustelle

Selbstverständlich kann man einen Handwerksbetrieb nicht mit einem Dienstleister zum Beispiel aus dem Treuhand- oder Immobilienbereich vergleichen. Die Maler und Gipser-Trockenbauer erbringen ihre Dienstleistungen vor Ort beim Kunden. Doch der Rest, die Administration, können die Mitarbeitenden auch von zu Hause aus oder unterwegs im öffentlichen Verkehr erledigen.

Willms Buhse, deutscher Experte für digitale Führung und Transformation, hat das sogenannte Vopa+-Modell als Leitbild für Führungskräfte im digitalen Zeitalter entwickelt. Es soll Führungskräften dabei helfen, Mitarbeitende aus der Ferne zu führen sowie eine Kultur zu schaffen, welche die Leistung steigert und Innovationsprozesse ermöglicht.

Vopa+ steht für Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und als Plus steht Vertrauen, wobei die Vertrauenskultur im Zentrum steht. Eine solche in Unternehmen zu schaffen heisst,



«Seit Ausbruch der Coronakrise kommunizieren wir noch intensiver als früher über WhatsApp oder mithilfe des Chat-Diensts Facetime», sagt Maler- und Gipserunternehmer Remo Quirici. Dabei gehe es meist um die konkrete Problemlösung.

Autor Bernhard Bircher-Suits ist Geschäftsleiter und Eigentümer der FundCom AG, Agentur für Marketingkommunikation und Fundraising in Zürich.

Vertrauen in die fachlichen und sozialen Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu haben und ihnen die Möglichkeit zur Selbststeuerung und -verantwortung zu geben. Offenheit bedeutet, den Wissensaustausch zu fördern und Informationen allgemein zugänglich zu machen. Partizipation heisst, kollektives Wissen anhand von konstruktiven, motivierenden und hierarchiefreien Formen des Austausches unter Einbezug möglichst vieler Personen zu nutzen – sei es in Form

von Präsenzworkshops oder virtuellen Workshops. Das wesentliche Merkmal von Agilität ist es, sich schnell an ein sich permanent änderndes Umfeld anpassen zu können und aus den gemachten Erfahrungen zu lernen.

40 Prozent stehen erst am Anfang

Viele Unternehmen sind aber noch nicht bereit für einen digitalen Führungswandel. Gemäss einer Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) mit

1144 Teilnehmenden stehen 40 Prozent der Schweizer Firmen noch ganz am Anfang der digitalen Transformation. Die grössten Barrieren bei der Einführung digitaler Führungs- und Kommunikationsinstrumente sind das fehlende Wissen (42%), bestehende, teilweise starre Führungs- und Organisationsstrukturen (41%) und Konflikte mit anderen Unternehmensprioritäten (35%). Besonders zu Beginn der Coronakrise bremsten fehlendes IT-Wissen und veraltete Füh-

Namhafte digitale Kommunikations- und Führungstools im Überblick						
Produktname	Beekeeper	Facetime	Teams	Threema Work	WhatsApp	Zoom
Anbieter	Beekeeper AG, Zürich	Apple, Cupertino (USA)	Microsoft, Redmond (USA)	Threema GmbH, Pfäffikon SZ	Facebook, Menlo Park (USA)	Zoom, San Jose (USA)
Website	https://www.beekeeper.io	https://support.apple.com/de-ch/HT204380	https://products.office.com/de-ch/microsoft-teams/group-chat-software	https://work.threema.ch/de	https://www.whatsapp.com	https://zoom.us
Beispielfunktionen	Interne Kommunikationsplattform für mobile Teams, Umfragen	Audio- und Videotelefonie	Videokonferenzen, Chats, Telefonie	Text- und Sprachnachrichten	Sprach- und Videoanrufe, Chat	Videokonferenzen, Chats, Telefonie, Videowebinare
Preis	Nur kostenlose Testversion, Preise auf Anfrage: https://www.beekeeper.io/de/preise	Kostenlos, auf iPhones vorinstalliert	Grundfunktion kostenlos, ab CHF 4.90 pro Benutzer und Monat im Jahresabo (Office 365 Business Edition)	Business: Ab CHF 1.40 pro Gerät und Monat, Jahresabo	Kostenlos	Kostenlose Basisversion, Proversion ab US-Dollar 14.99 pro Monat/Moderator
Bemerkungen	Keine integrierte Sprach- bzw. Videofunktionalität	Nur für IOS-Betriebssystem, E-Mail-Adresse der Apple-ID Pflicht, keine Webversion	Nachfolgelösung von «Skype für Business», umfassende Integration in Microsoft Office 365	Fokus auf Sicherheit, Privatsphäre und Schweizer Datenschutz, keine Handynummer erforderlich	Handynummer erforderlich, Datenschutzlücken, Nutzung nur in Kombination mit Smartphone	Mangelhafte Verschlüsselung und Datenschutz

So meistern Vorgesetzte digitale Führung auf Distanz

Technische Infrastruktur

Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass ihre Mitarbeitenden die passende und funktionierende Technik und Infrastruktur zur Verfügung haben und die nötigen Geräte auch einsatzbereit sind. Bei technischen Problemen sollte es eine Notfallnummer beziehungsweise eine Supportstelle geben.

Software für Fernzugriff

Remote-Desktop-Software bietet Führungskräften wie auch Mitarbeitenden eine Möglichkeit, auf den Bürocomputer im Unternehmen zuzugreifen. Zu den kostenlosen Ferndesktop-Anwendungen gehören beispielsweise Windows Remote Desktop, die Bildschirmfreigabe in Mac OS X und Googles Chrome Remote Desktop. Alle Fernprogramme bergen immer auch Sicherheitsprobleme.

Tools und Sitzungen definieren

Definieren Sie, wann und wie oft das gesamte Team zusammenkommt und welche Kommunikationstools im Unternehmen erlaubt sind. In Krisenzeiten und während wichtiger Projekte mit Zeitdruck ist eine proaktive, regelmässige Kommunikation und Unterstützung durch Führungskräfte besonders gefragt.

Agenda setzen

Auch eine virtuelle Sitzung sollte eine klare Struktur mit Agenda haben. Fordern Sie vorgängig von Teilnehmenden Traktanden zur Besprechung ein.

Örtlichkeit: Die Vorgesetzten wie auch die Mitarbeitenden sollten für virtuelle Treffen jeweils eine passende, ruhige Umgebung aufsuchen und vorgängig sicherstellen, dass die Technik einwandfrei funktioniert und bei Bedarf Vertraulichkeit gewährleistet werden kann.

Morgenmeeting

Vor Beginn eines Arbeitstags kann ein 5-minütiger Videocall die Mitarbeitenden auf die neuen Aufgaben einstimmen. Im Rahmen eines Einzel- oder Gruppengesprächs kann die Führungskraft die Mitarbeitenden an die gemeinsamen Ziele erinnern und sich mit ihnen über die anstehenden Herausforderungen und Aufgabenverteilung abstimmen. Wichtig: Erfolgserlebnisse austauschen und die Kritik konstruktiv anbringen.

Tipps bei Videokonferenzen

Beginnen Sie Videokonferenzen mit einem kurzen Ritual aus Fragen und persönlichen Neuigkeiten. Für Videocalls aktivieren Teilnehmende nach Möglichkeit die Kamera. So werden Emotionen, Körpersprache und Mimik besser erkennbar und alle müssen «professionell» auftreten. Nur wer spricht, lässt sein Mikrofon an, alle anderen schalten auf stumm.

rungsinstrumente viele KMU aus: Traditionell arbeitende Vorgesetzte mussten von heute auf morgen aus der Ferne Mitarbeitende mit nicht erprobten und wenig bekannten Videokonferenztools wie Zoom, Slack usw. «führen». Vor allem in Kleinunternehmen war das oft ein Blindflug in Bezug auf Datensicherheit, Datenschutz und Mitarbeiterführung.

Handwerker keine Digitalexperten

Bei der Ehrat AG in Dietikon ZH hat die Coronakrise für einen Digitalisierungsschub gesorgt. Remo Quirici ist Geschäftsleiter und Teilhaber des Gipser- und Maler-Betriebs mit rund 40 Mitarbeitenden. Der Malermeister sagt: «Seit Ausbruch der Coronakrise kommunizieren wir noch intensiver als früher über WhatsApp oder mithilfe des Chat-Diensts Facetime. Dabei geht es meist um die konkrete Problemlösung.»

Ein Mitarbeitender zeige dem Vorgesetzten das Problem per Smartphone-Kamera und man bespreche dann das weitere Vorgehen. Handwerker seien aber «keine EDV-Experten». Videokonferenzen mit Arbeitsgruppen oder rein virtuelle Kadertreffen gebe es bei der Ehrat AG noch nicht, sagt Quirici. Er möchte digitale Lösungen aber fest im Arbeitsalltag seiner Mitarbeitenden integrieren. Er sagt: «Nach der Coronakrise werden wir gemeinsam ein Konzept für die Nutzung von digitalen Kommunikationsmitteln erarbeiten und die sinnvollsten Tools in den Berufsalltag einbauen.» →



Malerunternehmer
 Marc Hunziker sieht die Vorteile der digitalen Kommunikation in der zeitnahen Findung von Entscheidungen und dem Wegfall von Reiseaufwand für Führungskräfte.

Marc Hunziker, Malermeister und Geschäftsführer der Armin Hunziker AG in Zürich, sagt: «Wir nutzen für die digitale Führung WhatsApp und Videokonferenzen. Mit der bezahlpflichtigen App Goodnotes erstellen wir zudem digitale Aufnahmen von Projekten.»

Wegfallender Reiseaufwand

Der Geschäftsführer sieht als Vorteile dieser Tools «das hohe Tempo für zeitnahe Entscheidungsfindungen und den wegfallenden Reiseaufwand für Führungskräfte». Und für Videokonferenzen brauche es unbedingt eine Traktandenliste und Sitzungsleitung. «Auch für das Teilen und Speichern von Bildern und Filmen müssen klare Regeln festgelegt werden.» Ein Problem sieht Hunziker bei der mangelnden Vertraulichkeit

von WhatsApp- und Videotools. Sein Fazit: «Nicht alles, was technisch möglich ist, ist auch zielführend.»

Die Unternehmensleitung sollte bei der Auswahl der digitalen Führungs- und Kommunikationstools (Tabelle Seite 15) sicherstellen, dass diese den gesetzlichen Anforderungen entsprechen und keine arbeitsrechtlichen Vorschriften missachtet werden. Eine koordinierte Führung ist zudem nur möglich, wenn alle Mitarbeitenden mit denselben Programmen und Plattformen arbeiten.

Coronakrise bringt weiter

Einen Technologie-Wildwuchs gilt es zu vermeiden und schriftliche Regeln im Umgang mit digitalen Medien sind ein Muss. Nicht alles, was technisch funktioniert und zudem noch kostenlos ist, ist aus Unternehmenssicht auch empfehlenswert. Besonders bei «Gratis»-Tools gilt es, Vorsicht walten zu lassen. Die Nutzer «bezahlen» für die Nutzung oft mit persönlichen Daten.

Experte Willms Buhse mahnt in einem Interview: «Die Führungskräfte müssen sich über den Austausch von sensiblen Daten Gedanken gemacht haben und das Team sollte über ein gemeinsames Projektmanagement-Tool verfügen.» Der Teamleiter müsse alle diese Dienste nicht nur selbst nutzen, sondern auch verstehen. Jeder Betrieb ist gut beraten, die digitalen Weichen nach der Coronakrise nun «richtig» zu stellen und das Führungspersonal entsprechend zu schulen. ■