

# Special | New Leadership



**Sichere Arbeit:** Plexiglas- und andere Trennwände halten in einigen Büros bereits Einzug. Sie sollen Mitarbeitende vor Ansteckung mit dem Coronavirus schützen.

## Jetzt wird es komplex

**Führung** Die letzten Monate haben die Mentalität vieler Angestellter verändert. Chefs und Chefinnen sind jetzt gefordert, den Wandel mit digitalen Tools und einer neuen Firmenkultur zu gestalten.

STEFAN MAIR

Nachdem wir alle gelernt haben, dass das Homeoffice nicht nur funktioniert, sondern für viele sogar besser funktioniert, erleben wir in den Schweizer Unternehmen das Entstehen einer Zweiklassengesellschaft. Einerseits jene, die zu Hause arbeiten wollen und dürfen, andererseits jene, die langsam wieder ins Büro zurückbeordert werden, mal deutlicher, mal durch die Blume kommuniziert. So mancher Chef hofft vielleicht, dass, wenn sich ein Rumpfteam wieder im Büro trifft und sich dort wieder Teamdynamiken entwickeln und Kommunikationskanäle entstehen, die anderen automatisch an-

gezogen werden. Das ist aber wohl ein Trugschluss. Denn die Kolleginnen und Kollegen im Homeoffice wissen nun einmal nicht, was im Büro abläuft, während sie vor dem Slack-Chat sitzen.

Für Chefs und Chefinnen beginnt jetzt eine Phase, die vielleicht noch komplexer ist als die komplette Verlagerung aller Abteilungen ins Homeoffice. Sie müssen die zwei Welten, die gerade parallel zu arbeiten begonnen haben, zusammenführen, zwischen ihnen moderieren, dafür sorgen, dass der Informationsstand bei beiden der gleiche ist, und in Krisensituationen vor Ort und remote Haltung zeigen und Motivation ausstrahlen. In diesem Special, das die «Handelszeitung» ge-

meinsam mit der Schweizer Kader Organisation SKO herausgibt, zeigen wir einige Aspekte dieser nicht gerade einfachen Aufgabe. Führungskräfte, die mitten im Lockdown Führungsrollen übernommen haben, erzählen etwa davon, wie schwierig es ist, für die neuen «Untergebenen» nur eine virtuelle Person zu sein. Startup-Gründer Tobias Häckermann warnt in seinem Gastbeitrag vor einem Rückbau der Errungenschaften im Bereich Remote Work bei der Rückkehr in die Büros. Wir bleiben aber nicht bei der Problematik der Situation. Dieser Special will auch Lösungen und Strategien vorschlagen. KMU-Expertin Carla Kaufmann und der Geschäftsleiter der Schweizer Kader

Organisation SKO Jürg Eggenberger zeigen, wie sich das Mindset von Führungskräften und Mitarbeitenden verändern kann und verändern wird, wenn wir lernen, mit der neuen Unsicherheit und den vielen neuen Arbeitsformen zu leben. Konkrete Praxisbeispiele aus Unternehmen wie Contrinex, CSS, ZKB und anderen zeigen, wie viel sich in den Firmenkulturen der Schweizer Unternehmen bereits verändert hat. Die CSS etwa ist gerade bei der Implementation eines ganz neuen Arbeitsmodells über alle Abteilungen hinweg. Jeder Akteur der Wirtschaft hat jetzt eine Verantwortung und alle gemeinsam müssen an einer neuen Arbeitswelt bauen. Es gibt keinen Weg zurück.

### Führung und Vertrauen

Die Contrinex-Chefin Annette Heimlicher hat in der Krise ganz neue Dinge über ihre Mitarbeitenden gelernt.  
**SEITE 31**

### Orientierung in neuer Normalität

SKO-Geschäftsleiter Jürg Eggenberger zeigt Strategien, um besser mit Veränderungen in der Karriere umzugehen.  
**SEITE 32**

### Weiterbildung geht auch remote

Wie Schweizer Firmen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden up to date und interessiert an Karriere bleiben.  
**SEITE 33**

### Der Wille zum Weitermachen

KMU-Expertin Carla Kaufmann über die Haltung, die es für den Neustart in der Wirtschaft braucht.  
**SEITE 34**

### Produktivität neu denken

Wie die CSS ein neues Arbeitsmodell implementiert – Philomena Colatrella gibt Auskunft.  
**SEITE 35**

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: STEFAN MAIR

#### FOTO-PORTFOLIO

Noch sind die meisten Büros in der Schweiz und weltweit ausgedünnt. Viele Mitarbeitende wollen weiterhin im Homeoffice arbeiten. Unsere Fotostrecke zeigt Einblicke in fast leere Arbeitsräume und neue Schutzkonzepte.

**Fotos:** Diverse Agenturen



**Impressum** Der Special «New Leadership» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Herausgeber: Redaktion und Verlag «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.



**Verwaiste Headquarter:** Die brandneuen Büros vieler Firmen, im Bild der neue Swiss-Re-Sitz in Zürich, wurden während der letzten Monate kaum genutzt.

CHRISTIAN RICHTERS / NEW PICTURES / UNIVERSAL IMAGES GROUP / VALETTY IMAGES

# Chef werden im Lockdown

**Report** Wie startet man in eine Führungsrolle, wenn die Wirtschaft abrutscht? Zwei Neo-Chefinnen und ein Neo-Chef erzählen.

PIRMIN SCHILLIGER

**Z**war konnte Thomas Haring, seit dem 1. Februar CEO bei Leica Geosystems und Gesamtverantwortlicher der Division Geosystems des schwedischen Mutterkonzerns Hexagon AB, beim Ausbruch der Corona-Pandemie sofort zu internen Krisen- und Notfallplänen greifen. Diese waren von seinem Vorgänger wiederholt aktualisiert und à jour gehalten worden. «Trotzdem trifft eine derartig ernste globale humanitäre Krise jedes Unternehmen immer auch unvorbereitet», erklärt Haring. Es galt für den neuen Chef, sich zuerst einmal ein genaues Bild von der massiv veränderten gesundheitlichen und wirtschaftlichen Lage zu verschaffen, um dann so schnell wie nur möglich die global ausgerichtete Leica Geosystems an die neuen Umstände anzupassen. «Geholfen hat mir dabei, dass ich unser Unternehmen schon seit vielen Jahren kenne und in einem bewährten Team arbeiten kann», sagt Haring. Tatsächlich betrat der gebürtige Deutsche als neuer CEO keineswegs Neuland. Er steht bereits seit 2003 in den Diensten von Leica Geosystems. Bevor er an die Spitze gewählt wurde, war er neun Jahre lang COO und CFO.

## Merkwürdige Stimmung

Der Lockdown verlangte vom neuen CEO ein entschlossenes Krisenmanagement und rigorose Massnahmen. Um den jähen Nachfrageeinbruch abzufedern, beantragte das Unternehmen in der Schweiz sofort Kurzarbeit. Markteinführungen von Innovationen wurden auf später verschoben und disruptive Entwicklungsprozesse zurückgestellt, dafür neue Softwarelösungen beschleunigt. Die geplanten Akquisitionen waren vorderhand kein Thema

mehr. Flächendeckend stellte die Firma den Arbeitsmodus auf Remote Working um, was erstaunlicherweise ohne Produktivitätseinbußen erfolgte.

Derweil sich am Hauptsitz in Heerbrugg SG die Beschäftigten schnell mit den neuen Bedingungen und dem Krisenmodus anfreundeten konnten, erlebte Haring in den global verstreuten vierzig Niederlassungen doch einige unangenehme

## Die neuen Chefs blieben in der ersten Zeit für die Mitarbeitenden eine virtuelle Figur.

me Überraschungen. In gewissen Ländern waren die Restriktionen derart gravierend, dass sowohl die eigene Geschäftstätigkeit wie auch diejenige vieler Kunden zeitweilig zum Erliegen kam.

Mittlerweile scheint – zumindest wirtschaftlich – in vielen Ländern das Schlimmste überstanden zu sein, auch wenn die immer weiter steigenden Fallzahlen viele beunruhigen. Haring hat die herausfordernde Zeit, wie er selbst einschätzt, «sehr gut überstanden». Als hilfeempfänglich über Wochen und Monate mittels digitaler Kanäle kommunizieren musste. Zumindes seine Kollegen an den Schweizer Standorten traf er auch während des Lockdowns regelmässig. Aus der noch nicht wirklich überstandenen Ausnahme-situation zieht er auch positive Erkenntnisse. «Unsere Innovationskraft hat unter dieser schlimmen Krise nicht gelitten, im Gegenteil», so Haring.

Als merkwürdig und seltsam erlebte Melanie Lauer, seit dem 1. Mai neue Chefin von Trisport in Hünenberg ZG, ihre ersten Wochen. Am liebsten hätte sie am

ersten Arbeitstag ihren engsten Mitarbeitenden die Hände geschüttelt und mit ihnen einen Kaffee getrunken. Doch auf diesen Moment musste sie sechs Wochen lang warten. Bis Mitte Juni führte Lauer Trisport aus der Ferne, von ihrem Zuhause in Deutschland. «Zoom und Co. wurden meine besten Freunde», sagt sie. Ihre Kinder wurden zum Glück über die ganze Zeit in Krippe und Kindergarten betreut, so dass sich Lauer voll auf die neue Aufgabe konzentrieren konnte. «Das Kennenlernen von Kolleginnen und Kollegen und von Geschäftspartnern musste ich komplett digitalisieren», sagt sie.

Lauer, die vorher eine Führungsposition bei Conrad Electronic innehatte, blieb für das Team in Hünenberg vorerst eine virtuelle Figur, die Phantom-Chefin, die am neuen Arbeitsort noch niemand gesehen und getroffen hatte. Im Homeoffice musste sie vom ersten Tag an wichtige Entscheidungen treffen. «Als produzierendes Unternehmen stellten wir uns zwar zuerst darauf ein, dass die Pandemie auch unsere Fabriken lahmlegen könnte», so Lauer. Doch das Gegenteil war der Fall: Das Unternehmen musste mitten in der Krise die Produktion hochfahren und personell aufstocken. Sport und Bewegung wurden während des Lockdowns mangels Alternativen zu wichtigen Beschäftigten vieler Menschen. Nicht wenige richteten sich während des Lockdowns schnell ihr eigenes Fitnessstudio ein. Das löste bei Trisport, die Sportgeräte herstellt und unter anderem die Marke Kettler führt, einen regelrechten Boom aus. «Corona spielte uns zum Glück bei der Personalsuche in die Hände; plötzlich waren gute Fachkräfte auf dem vorher völlig ausgetrockneten Arbeitsmarkt wieder verfügbar.» Am Tag der offiziellen Grenzöffnung Mitte Juni setzte sich Lauer schliesslich ins Flugzeug und machte sich via Zürich auf den Weg

nach Hünenberg. «Ich war glücklich, nach der langen Zeit der Quarantäne endlich wieder die frische Luft des gewohnten Büroalltags schnuppern und mein neues Team von Gesicht zu Gesicht begrüßen zu können», erinnert sie sich an ihren ersten Arbeitstag am neuen Ort. Zurück zum Führungs- und Büroalltag, wie sie ihn aus ihren früheren Zeiten kennt, will Lauer allerdings nicht mehr.

## Entscheiden trotz Unsicherheit

Die Krisenzeit habe ihr vor Augen geführt, dass sich geschäftliche Kollaborationen und Vertrauensverhältnisse auch ohne den persönlichen Face-to-face-Kontakt entwickeln und sich sogar Workshops in der digitalen Welt mit Leichtigkeit umsetzen liessen. «Die Effizienz im Home-

office ist unschlagbar», betont sie. Die Mitarbeitenden von Trisport sollen deshalb über die Pandemie-Zeit hinaus weiterhin möglichst flexibel arbeiten.

Auch Heidi Zbinden startete in ihre neue Funktion als CEO der Meconex im Homeoffice. Die Tochterfirma des Krankenversicherers Sympany führt über ein Dutzend Arztpraxen und managt weitere Leistungserbringer im ambulanten Gesundheitswesen. Alle befanden sie sich beim Arbeitsantritt der neuen Chefin im Kurzarbeitsmodus. An ihrem ersten Tag, am 27. April, wurde Zbinden mit einer grossen Veränderung konfrontiert: Nach fünf Wochen reduzierten Ausnahmebetriebs durften die Arztpraxen ihre Patientinnen und Patienten erstmals wieder in den normalen Sprechstunden empfangen. Dabei war etwa in Bezug auf das anzuwendende Schutzkonzept längst nicht alles klar. «Trotzdem mussten schnell wichtige Entscheidungen getroffen werden», sagt Zbinden. Das wurde auch in den folgenden Wochen nichts anders, denn fast täglich änderten das BAG und die Kantonsärzte die Regeln. «Das Schutzkonzept zur Sicherheit von Patientinnen und Patienten sowie von Mitarbeitenden konsequent umzusetzen, das war eine enorme Herausforderung, zumal lange Zeit nicht genügend Schutzmittel verfügbar waren.»

Wann in den Meconex-Gruppenpraxen wieder Normalbetrieb herrschen wird, ist offen. «Der Lockdown und die verschiedenen Quarantäne-Situationen haben uns gelehrt, dass viele Arztkonsultationen durchaus auch per Video erfolgen können», meint Zbinden. Ihr Resümee nach Monaten Ausnahmezustand: «Der Unterschied zwischen Führen in ruhigeren und in Krisenzeiten liegt wohl im Tempo, mit dem Entscheiden gefällt werden müssen.»

## TIPP

### So startet man als Chef remote

**Info** Wer in diesen Monaten Chef oder Chefin wird, hat es mit einer speziellen Situation zu tun. Viele Mitarbeitende sind im Homeoffice, wenige im Büro. Wenn Mitarbeiter neue Rollen erhalten oder Chefs berufen werden, ist eine intensive Kommunikation auf allen Kanälen notwendig.

**Plattform** Besonders wichtig ist, dass alle Mitarbeitergruppen (vor Ort und Remote-Kollegen) auf dem gleichen Wissensstand sind. Dafür empfehlen sich Online-Plattformen, auf denen Vorstellungsvideos und neue Programme der Chefs für alle jederzeit abrufbar sind.

# Führen heisst vertrauen

**Porträt** Annette Heimlicher leitet eine international aktive Firma. Während der letzten Monate lernte sie viele Mitarbeitende von einer anderen Seite kennen.

SUSANNE WAGNER

Normalerweise ist Annette Heimlicher oft auf Geschäftsreise, besucht Produktionsstätten der Tochtergesellschaften und Kunden auf der ganzen Welt. Bis März 2020 war immer jemand vom Führungsteam des Freiburger Sensor-Unternehmens Contrinex auf Reisen. Dann stoppte sie Covid-19. «Seit dem Lockdown gibt es keinen geregelten Alltag mehr. Die Kunden waren wochenlang in der Schockstarre und die Mitarbeitenden wechselten von einem Tag auf den anderen in die komplette Selbstverantwortung», blickt die 43-jährige Geschäftsführerin von Contrinex zurück.

«Das Ausland fiel einfach weg, das war ein Zustand, auf den man sich nicht vorbereiten kann», so Heimlicher. Es sei ein «verrücktes Experiment» gewesen, das aber sehr gut funktioniert habe. Zur multinationalen Unternehmensgruppe von Contrinex, die Sensoren für die Fabrikautomation herstellt, gehören 13 Tochtergesellschaften in Europa, Asien, Nord- und Südamerika mit über 450 Mitarbeitenden. In den ersten Wochen hiess das für die Führung in erster Linie: mit Mitarbeitenden im In- und Ausland einen Krisenplan aufbauen und umsetzen.

## Kontrolle abgeben

Kaum ging es tröpfchenweise weiter, kam der komplette Lockdown in Sri Lanka. Annette Heimlicher: «Es war sehr streng für unsere Logistiker, die Ware umdisponieren mussten. Die Leute machten einen super Job.» Heimlicher und ihr Kader diskutierten zu Beginn darüber, was es bedeuten würde, wenn sie die Mitarbeiter in bestimmten Ländern wegen des Lockdowns nicht mehr erreichen würden, weil sie zu Hause bleiben müssen. Oder welche arbeitsrechtlichen Folgen der Lockdown hatte für die Angestellten in Frankreich, Deutschland, Indien, Sri Lanka oder China. Die Geschäftsleitung musste den Füh-

rungstams vor Ort vertrauen. Eine Situation, die im Leben eines Chefs nicht alltäglich ist, wie Annette Heimlicher betont: «Es liegt nicht in der Natur eines CEO, loszulassen. Aber ich musste das tatsächlich tun, wir hatten gleich zu Beginn kaum Kontrolle.» Doch es hat sich gelohnt: Langsam organisierten sich die Mitarbeitenden im Ausland wieder und meldeten sich zurück – per Telefon, Teams, Skype oder über andere Kommunikationskanäle.

«Führen aus der Ferne funktioniert, das gab mir ein gutes, warmes Gefühl», sagt Annette Heimlicher, die Contrinex 2012 übernommen hat. Bereits als Kind nahm sie beiläufig auf, was es heisst, ein Unternehmen zu leiten, wenn ihre Eltern am Mittagstisch über das Geschäft redeten.



**«Wir müssen zu einem guten Mix aus virtuell und persönlich kommen.»**

Annette Heimlicher  
CEO Contrinex

Ihre Mutter arbeitete ebenfalls im Betrieb und das Unternehmen war immer ein zentrales Thema in der Familie. Bereits mit 19 Jahren begleitete Annette Heimlicher ihren Vater auf Geschäftsreisen und lernte die Verantwortlichen in den Tochtergesellschaften und die kulturellen Eigenheiten der jeweiligen Länder kennen.

«Es ist ein Riesenvorteil, wenn man die Leute persönlich kennt. Sonst ist es schwieriger, sie per Videokonferenz zu führen», betont die Geschäftsführerin. Viele der damaligen Mitarbeiter seien inzwischen in den Ruhestand getreten, aber auch zu der aktuellen Belegschaft in den Tochtergesellschaften pflegt sie einen regen Kontakt. Contrinex habe ein eingespieltes Führungs- und Entwicklungsteam und aufgrund der tiefen Fluktuation ein bewährtes Netzwerk, das in der Krise zum

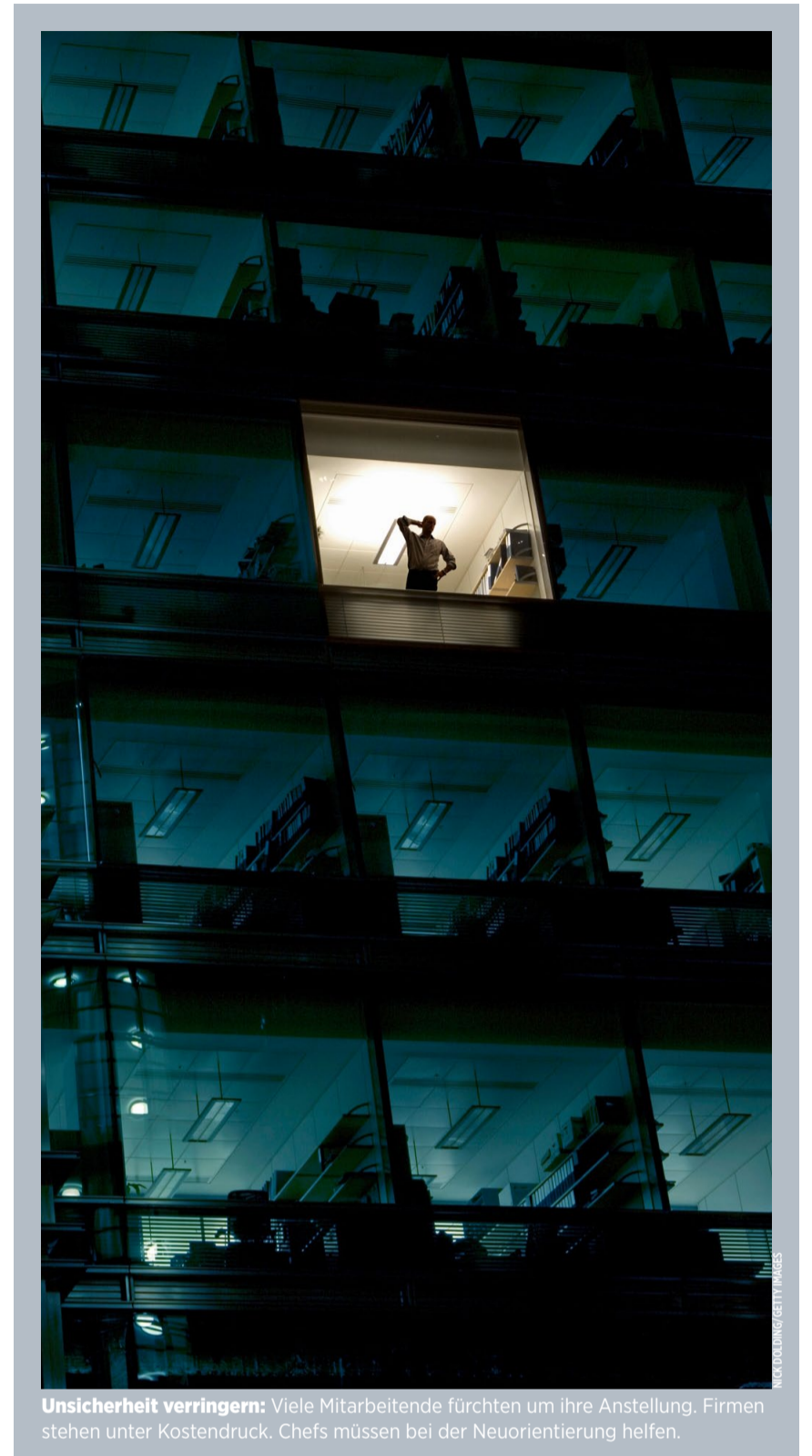
Tragen kam. Gleichzeitig lief die Produktion weiter, denn es gab noch Bestellungen und Lieferungen im System, die bearbeitet, und Routinearbeiten, die erledigt werden mussten. Ein Teil der Produktion der Hightech-Sensoren – aller Nullserien – befindet sich in Corminboeuf bei Freiburg am Firmensitz. Hier sind 65 Leute beschäftigt. Davon kamen noch gut ein Dutzend Personen physisch ins Geschäft – darunter auch Annette Heimlicher, die gleich neben dem Firmensitz wohnt: «Da unsere Geschäftsräumlichkeiten grosszügig sind, konnten wir gut Abstand halten.»

## Auf Ziele fokussieren

Die nächsten Schritte bedeuteten, einen gewissen Alltag einzuführen, an dem sich die Leute festhalten konnten. Dazu gehören Telefonate mit den Teamleadern jeden zweiten Tag und regelmässige Videokonferenzen mit den Mitgliedern der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, um stets auf dem Laufenden zu bleiben. Annette Heimlicher: «Es war wichtig, trotz allem zu kommunizieren, dass wir Ziele haben, die wir erreichen wollen.»

Die einen Mitarbeitenden seien über sich hinausgewachsen und hätten zum Teil mehr Verantwortung übernommen, als Annette Heimlicher von ihnen erwartete. «Es ist wichtig, zu zeigen, dass wir dies wahrnehmen und wertschätzen.» Dieser Punkt ist einer der «Key Learnings» für die Geschäftsführerin: Jedes Glied in der Kette ist wichtig und jeder hat seinen eigenen Faden in der Hand. Das Geschäft funktioniert, weil die Leute Eigenverantwortung und Selbstinitiative zeigen.

Welche Grundeinstellung ist nötig, um in der Krise zu führen? Für Annette Heimlicher steht klar das Vertrauen an erster Stelle. «Hätte ich den Leuten nicht vertraut und alles kontrollieren wollen, hätte ich in den letzten Monaten eine sehr schwierige Zeit gehabt.» Sie sieht ihre Aufgabe darin, die Mitarbeitenden zu begleiten, gute Rahmenbedingungen zu geben und sicherzustellen, dass das Unternehmen mittelfristig gesund bleibt. Kurzarbeit hatte Contrinex bereits vor der Covid-19-Krise beantragt, da sie als Zulieferer der Automobilbranche in den letzten Monaten weniger Aufträge hatte. «Der Ausblick für die nächsten sechs Monate ist bedrückend, für die nächsten zwei Jahre sehen wir Potenzial», so Annette Heimlicher. Ein weiterer Fokus des Unternehmens liegt auf schwierigen Applikationen



**Unsicherheit verringern:** Viele Mitarbeitende fürchten um ihre Anstellung. Firmen stehen unter Kostendruck. Chefs müssen bei der Neuorientierung helfen.

von Sensoren im Maschinenbau, zum Beispiel bei Baumaschinen. «Wir konzentrieren uns auf hochmargige Projekte, die bald Umsatz bringen, nicht erst in fünf Jahren», so Heimlicher. Da viele Kunden keine Besuche mehr wünschen, geht der Trend hin zu Online-Messen. Die Herausforderung liegt darin, die Informationen zu den Kunden zu bringen, ohne sie zu sehen. Diese Entwicklung gibt Annette Heimlicher al-

lerdings zu denken. Sie glaubt nicht, dass es optimal ist, alle Sitzungen nur virtuell abzuhalten. Denn ihr ist sehr bewusst, wie wichtig der persönliche Kontakt vor Ort ist. Wenn man nur über Computer kommuniziert, führe das nicht zu guten Lösungen. «Irgendwann müssen wir mit den Mitarbeitern und den Kunden wieder zu einem guten Mix aus virtuellem und persönlichem Kontakt kommen.»

ANZEIGE



Hallo  
Superheld.  
Hallo  
Leben.

Bereit für alles, was dein Leben mit dir vorhat: Wir unterstützen unsere 1.7 Millionen Versicherten nicht nur als Krankenversicherung, sondern setzen uns aktiv für sie ein: beim Gesundbleiben, Gesundwerden und beim Leben mit Krankheit.

➔ Mehr über unsere Gesundheitsangebote auf [hallo-leben.ch](https://hallo-leben.ch)

Deine Gesundheit.  
Dein Partner.



# Wie fit sind Sie für den neuen Arbeitsmarkt?

**Orientierung** Der Geschäftsleiter der Schweizer Kader Organisation SKO über neue Strategien zum Umgang mit Veränderungen.

JÜRIG EGGENBERGER

Schon vor der Pandemie haben Digitalisierung und Entgrenzung der Arbeit den Umbauprozess der Wirtschaft beschleunigt und Strukturen, Arbeitsbeziehungen und die Anforderungen an Jobs verändert. Dauert die Krise an, so erhöht sich der Druck, Jobs abzubauen. Die Corona-Pandemie hat digitalem und mobilem Arbeiten nicht nur zur Durchsetzung verholfen, sie hat auch die Bedeutung der Arbeitsmarktfähigkeit verstärkt. Was aber heisst das genau?

Arbeitsmarktfähigkeit bedeutet, fit zu bleiben für den digital geprägten und flexiblen Arbeitsmarkt von morgen. Fit ist man, wenn man sich körperlich und geistig wohl fühlt, dank ausreichenden Ressourcen leistungsfähig und beweglich bleibt und Belastungen standhält. Ein gezieltes Fitnessstraining besteht aus einer Analyse der eigenen Ressourcen und Kompetenzen und einem Trainingsplan. Was liegt in der Verantwortung des Mitarbeitenden, wo müssen Führungskräfte anpacken und was müssen Arbeitgeber tun?

## Verantwortung des Einzelnen

Eine gefestigte Persönlichkeit und das Ausbalancieren von Ressourcen und Belastungen sind das Fundament, um anpassungsfähig zu bleiben und seine Laufbahn eigenverantwortlich zu gestalten (Faktor 4, siehe Grafik). Da nur ein Bruchteil der Stellen ausgeschrieben wird, ist die Pflege des eigenen Netzwerks wichtig (2). Man muss mit seinen Erfahrungen und Kompetenzen dort auf dem Radar erscheinen, wo Bedürfnisse für neue Stellen anfallen und nachgefragt werden. Zur Agilität gehört

## Eine zeitgemässe Firmenkultur fördert einen antizipierenden Umgang mit Veränderungen.

das Hinterfragen von traditionellen Karrieremustern, die Offenheit, neues auszuprobieren und mobil zu bleiben (5). Lebenslanges Lernen heisst um-beziehungsweise neu lernen, um neue Herausforderungen anzunehmen und Problemstellungen kreativ anzugehen. Entscheidend ist nicht, viel zu wissen, sondern offen für neue Erfahrungen zu sein, auszuprobieren, Wissen zu teilen und in der Zusammenarbeit mit anderen bewusst zu lernen (3). Agil zu handeln, muss zur Alltagsroutine werden, um mit dem technologischen Wandel und den Anforderungen der Arbeit 4.0 Schritt halten zu können.

Welche Unternehmenskultur braucht es, um diese Faktoren zu fördern? Unternehmen, die Arbeitsmarktfähigkeit als Wert verankern, fördern die Bereitschaft und Fähigkeit von Mitarbeitenden zur flexiblen Anpassung an sich ändernde Umstände während der gesamten Anstellung. Die Vorteile bestehen darin, dass Mitarbeitende zufriedener und flexibler einsetzbar sind, erfolgskritisches Wissen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig erhalten bleibt, und die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert



**Imposante Hallen:** Wie viel repräsentative Flächen brauchen Unternehmen noch, wenn Meetings virtuell ablaufen? Im Bild ein von Zaha Hadid designtes Büro-Entrée.

wird. Eine zeitgemässe Kultur fördert einen antizipierenden Umgang mit Veränderungen. Folgende unterstützenden Rahmenbedingungen braucht es:

- Die Gestaltung des Arbeitsumfelds und der Laufbahntwicklung nach altersgerechten Kriterien;
- Freiräume für gemeinsames Lernen sowie eine fehlertolerante Kultur, um zu experimentieren und Erfahrungen zu sammeln;
- Transparenz, damit klar ist, wo Stellen gefährdet sind und wo sich neue Optionen auf tun;

- die Möglichkeit, in Projekten und an der Gestaltung von Lernprozessen zu partizipieren;
- die Förderung der Vernetzung und des Wissensaustausches über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg.

Führungskräfte sind dabei der Schlüssel, um Lernprozesse zu fördern und die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten. Viele Führungskräfte wissen jedoch nicht, wie sie dies anpacken sollen oder es fehlt ihnen die Zeit. Um eine aktive Rolle zu übernehmen, braucht es das richtige Mindset, Instrumente und Prozesse. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit fördert die Wahrnehmung für die Arbeits- und Leistungsfähigkeit und Offenheit für Veränderungen. Vorgesetzte müssen lernen, wie sie das Bewusstsein für die Arbeitsmarktfähigkeit schärfen sowie Probleme ansprechen können, die sich aus mangelnder Arbeitsmarktfähigkeit ergeben. Die fünf Kernfaktoren für «Employ Agility» geben einen Gestaltungsrahmen, um Mitarbeitende zum Nachdenken anzuregen, einen Trainingsplan zu entwickeln und überfachliche Kompetenzen für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit zu fördern.

## Allianz der Firmen

In der Rolle als Facilitator muss die Führungskraft auch loslassen, Führungsarbeit teilen und sich zurücknehmen, um die Verantwortungsübernahme im Team zu fördern. Coaching-Skills helfen Mitar-

beitenden, in Bewegung zu bleiben, sich regelmässig mit der eigenen Situation auseinanderzusetzen und Kompetenzen weiterzuentwickeln.

In der Vergangenheit reagierten Unternehmen auf Veränderungen, indem sie Personen mit entsprechenden Kompetenzen rekrutierten. Heute braucht es aufgrund des raschen Wandels und Fachkräftemangels einen Ansatz, der auf Qualifizierung und Höherqualifizierung fokussiert. Bei der Rekrutierung von Personal sind deshalb Persönlichkeitsmerkmale wie Lernfähigkeit und -willigkeit oder Flexibilität zu priorisieren. Und es erfordert einen Überblick über vorhandene Kompetenzen und Lücken im Unternehmen. Die kostengünstigste Methode der Höherqualifizierung am Arbeitsplatz besteht darin, Verantwortungen und Rollen zu vernetzen, getrennte Abteilungen zusammenzuführen und Führungskräften eine Verantwortung als Mentoren zu geben. Produktive Lernquellen können Projekte, Lernpartnerschaften oder Communities of Practice sein.

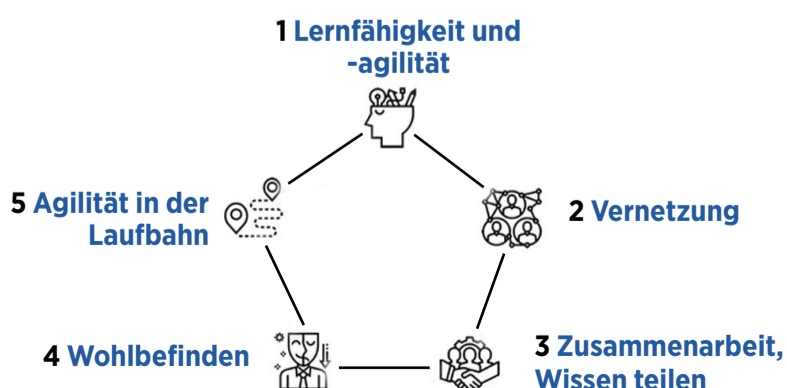
In der Krise verursacht ein möglicher Jobabbau Ängste, die für das Lernen und für die Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit nicht förderlich sind. Eine nachhaltige, strategische und kulturelle Verankerung der Arbeitsmarktfähigkeit stärkt die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen auch in Krisensituationen. Folgende Ansätze der Vernetzung und Kollaboration können die Krise ebenfalls abfedern:

- Angestellte «vermieten»: Online-Talentbörsen innerhalb Branchenverbänden und Netzwerken tragen zum Erhalt von Arbeitsplätzen bei. Oft fehlt es kleineren krisenresistenteren Unternehmen an Informationen über Fachkräfte, die fest oder temporär übernommen werden könnten. Ein Online-Marktplatz könnte hier Abhilfe und Transparenz schaffen, eventuell auch mit Unterstützung von Online-Plattformen.
- Allianzen zwischen Unternehmen verstärken: Branchenverbände können Branchenführer dazu bewegen, Verantwortung für Ökosysteme und Wertschöpfungsketten zu übernehmen. äSo entsteht ein Wissensaustausch, etwa indem Branchenführer einen Zulieferer bei der Umstellung auf die Herstellung anderer Produkte oder auf digitale Kanäle unterstützen.
- Finanzierung gemeinsamer Angebote: Damit senkt man die Kosten zum Beispiel für Outplacement-Programme und fördert gleichzeitig die Vernetzung unter den betroffenen Mitarbeitenden aus verschiedenen Firmen.

Die Frage stellt sich, ob bei einer wirtschaftlichen Erholung die Firmen auch auf die Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt treffen, die sie für die Zukunft benötigen. In dieser Krisenzeit wird klar, wie wichtig es ist, die Sicherung der Arbeitsmarktfähigkeit als gemeinsame Aufgabe von Angestellten, Arbeitgebern und der Politik zu betrachten und nachhaltig anzugehen.

## 5 Faktoren für agile Arbeitsmarktfähigkeit

Mehr Informationen zum Modell unter employagility.ch



QUELLE: SKO

# Die Remote-Karriere

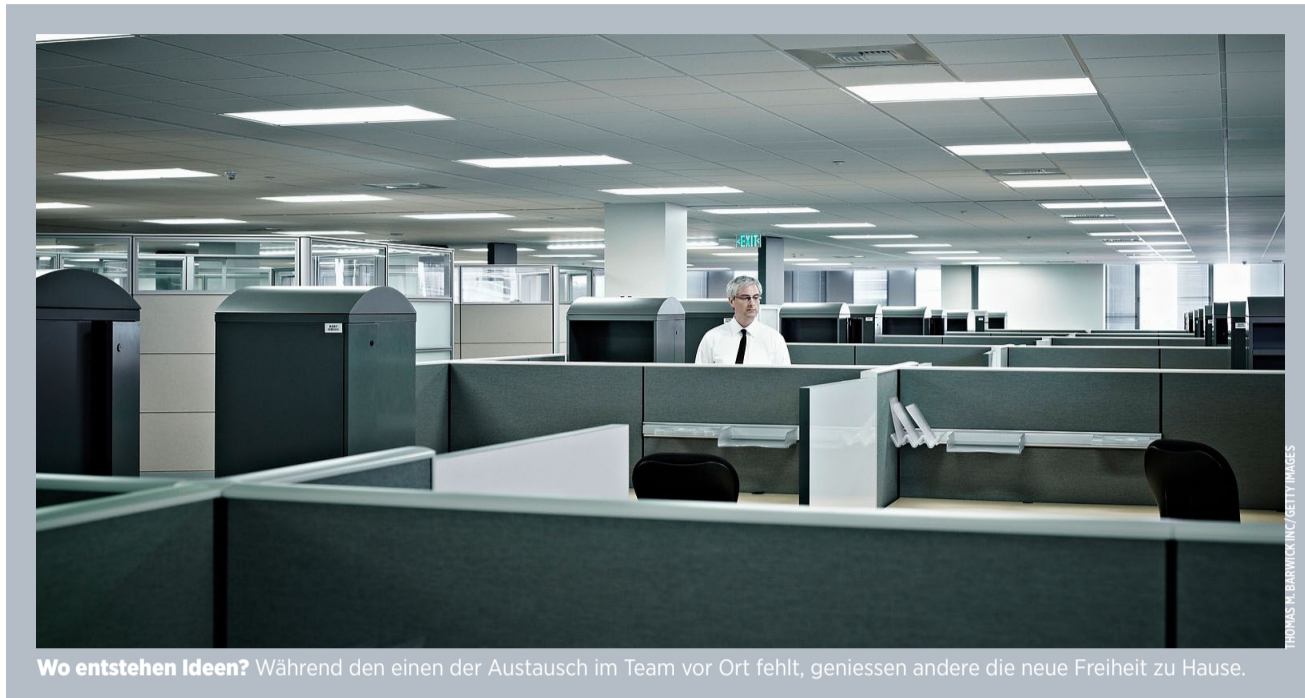
**Kommunikation** Wie kann eine Firma ihre Mitarbeiter remote weiterbilden und in ihrer Karriereentwicklung betreuen? Nur digitale Tools reichen nicht.

PIRMIN SCHILLIGER

Die Diskussionen rund um die Möglichkeiten und Grenzen von Homeoffice kreisen oft einzig um die Thematik, ob sich das Arbeiten zu Hause letztlich leistungsfördernd auswirkt oder ob es der Produktivität insgesamt schadet. Fragen der Führung und der Mitarbeiterentwicklung hingegen, die auf die Dauer erfolgsentscheidender sein könnten, werden vorderhand ausgeklammert. Nicht so allerdings bei der Zürcher Kantonalbank, die schon vor Corona digital und flexibel unterwegs war. Die Bank schenkt der Thematik der Mitarbeiterentwicklung auf diesem Weg länger schon grössere Aufmerksamkeit. «Grundsätzlich erfordert das Arbeiten im Remote-Modus von den Vorgesetzten ein höheres Mass an Vertrauen und von den Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung und die Fähigkeit zur Selbststeuerung», erklärt Boris Billing, Leiter Entwicklung und Transformation.

## Digitale Lerninhalte

Was aber, wenn beim Remote-Start akute Konfliktsituationen bestehen und das viel zitierte Vertrauen erst noch aufgebaut werden muss? «Ein solch emotionales Thema wie Vertrauen rein virtuell anzugehen, ist eine grosse Herausforderung, denn man spürt sein Gegenüber im Homeoffice nicht wirklich und Mimik und Gestik am Bildschirm können schnell missverstanden oder übersehen werden», so Billing. Gewisse Abläufe seien eben nur



Wo entstehen Ideen? Während den einen der Austausch im Team vor Ort fehlt, geniessen andere die neue Freiheit zu Hause.

face-to-face zu bewältigen, räumt er ein. Dazu gehörten zum Beispiel Teambildungsprozesse bei neuen Projekten. «Das physische Zusammenkommen der Menschen ist dafür unentbehrlich und es gibt dazu keine virtuellen Alternativen.» Auch für Mitarbeitergespräche über die langfristigen beruflichen Perspektiven empfiehlt Billing weiterhin die Face-to-face-Situation. Hingegen spreche nichts dagegen, alltägliche Entwicklungsthemen via Telefon oder Video-Meetings abzuwickeln.

Beim Versicherer Suva sind Plattformen mit digitalen Lerninhalten, mit denen sich die Mitarbeitenden ihren individuellen Bedürfnissen gemäss weiterbilden können, mittlerweile Standard.

Ausserdem tauschen sich Interessierte in unternehmensinternen Communitys über relevante Themen aus. Die verfügbaren Lern- und Austauschplattformen wurden während des Lockdowns besonders intensiv genutzt. Laut Firmensprecherin Natascha Obermayr ist die Umstellung von Präsenz- auf digitale Lernformate beim Unternehmen weit fortgeschritten. «Mitarbeiterentwicklung geschieht heutzutage ja nicht mehr primär durch das Besuchen von externen Kursen, sondern zu einem grossen Teil während der Arbeit, und zwar dann, wenn wichtige neue Erfahrungen auch ausserhalb der Komfortzone gesammelt werden», gibt Obermayr zu bedenken. Roger Martin, Dozent für Remote Leadership und Human Re-

sources an der FHS St.Gallen und seit rund einem Jahr Stadtpräsident von Romanshorn, sieht ganz pragmatisch den grössten Lernnachholbedarf im Umgang mit der Technik und den neuen Arbeitsformen. «So gut wie die Suva oder die Zürcher Kantonalbank waren beim Lockdown längst nicht alle Firmen auf die Situation vorbereitet. Vielerorts fehlten die technischen Tools für Videokonferenzen und Kollaborationsplattformen und es existierten keine klaren Regeln für die virtuelle Zusammenarbeit», sagt Martin.

Die 90 000 Beschäftigten von Novartis loggten sich während des Lockdowns hingegen problemlos von zu Hause ein und kommunizierten über Microsoft Teams. Es war einerseits ein technischer Härtestest

für die digitale Infrastruktur, die sich in der Folge als robust erwies. «Und es war für uns alle ein wichtiger Moment, der uns aufzeigte, dass unsere Kultur der Neugier, Inspiration und des «unbossed» auch digital funktioniert», glaubt Novartis-Sprecher Satoshi Jean-Paul Sugimoto. Der Pharmakonzern hat die Wissensschulung schon vor Covid-19 hauptsächlich auf E-Learning umgestellt. Zum Angebot gehören inzwischen über 3800 Kurse von mehr als 190 Hochschulen und Universitäten.

## Entscheidungen abgeben

Der Remote-Leadership-Experte Martin warnt davor, für die Mitarbeiterförderung im Homeoffice und die Schulung im Remote-Modus einfach auf ein Patentrezept zu setzen. Vielmehr müsse jedes Unternehmen dazu ein bedürfnisgerechtes eigenes Konzept entwickeln, mahnt er. Zudem müsse zuerst die Positionierung beziehungsweise der Stellenwert der Online-Zusammenarbeit geklärt werden. Es mache einen Unterschied, ob die neue virtuelle Arbeitsweise bloss als Back-up für die nächste Pandemie vorgesehen sei oder ob sie nun zum festen Bestandteil eines hybriden Firmenalltags aus gewohnter Büro- und Heimarbeit werden solle. In Bezug auf Mitarbeiterentwicklung empfiehlt Martin vor allem Empowerment und nochmals Empowerment. Im Klartext: Die Vorgesetzten sollen die Entscheidungskompetenzen vermehrt an Teammitglieder abgeben mit dem Ziel, die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens zu erhöhen. Zudem müssten Gefässe definiert werden, die sowohl den formellen wie auch den informellen Austausch ermöglichen würden. «Das braucht es, um das Gemeinschaftsgefühl und die sozialen Beziehungen zu stärken und die gefühlte Distanz oder gar Isolation im Remote-Modus zu verringern», so Martin.

ANZEIGE

# Richtige Führung will gelernt sein.

Wir wissen,  
wie es geht

Mit unseren praxisnahen Weiterbildungsmöglichkeiten nicht in Rückstand geraten, sondern weiterkommen.

Weitere Informationen auf unserer Website oder bei einem persönlichen Gespräch.

Hochschule für Wirtschaft Zürich [know.why.what.how](https://www.knowwhywhat.how)



# HWZ

# «Fokus auf Wertschätzung»

**Carla Kaufmann** Viele KMU waren in den letzten Monaten besonders gefordert. Die KMU-Expertin über die Learnings und Chancen für Chefs.

INTERVIEW: SUSANNE WAGNER

*Wie haben Sie die letzten Monate erlebt?*

**Carla Kaufmann:** Die Entschleunigung der Krise hat das Tempo aus der Wirtschaft genommen. Der Faktor Zeit ist nicht mehr gleich berechenbar. Früher erstellte man ein Budget für zwölf Monate, mit der Krise fehlten plötzlich drei – und damit die Planungssicherheit. Damit müssen wir lernen umzugehen. Künftig müssen wir ganz schnell und fliegend vom Homeoffice aufs Arbeiten im Büro umstellen können.

*Was bedeutete diese Zeit für Sie als Führungskraft?*

Die Hauptherausforderung ist: Wie können Sie nah bei den Leuten sein, ohne sie physisch zu sehen? Wie spürt man die Leute, ohne dass man sie physisch erlebt? Es ist sehr wichtig, trotzdem im Austausch und in der Kommunikation zu bleiben.

*Wie haben Sie dies gelöst?*

Indem wir auf allen möglichen Kanälen miteinander kommunizieren: per WhatsApp, Skype, Zoom oder Teams. Über diese Medien organisierten wir auch Gruppenarbeiten oder eine institutionalisierte Kaffeepause jeden Tag um zehn Uhr. Es freut mich, dass auch jene teilnahmen, die frei hatten. So hatte ich mit einigen Mitarbeitenden sogar mehr Kontakt als vorher. Ich fragte nach dem Befinden und danach, wo jeder steht und wer mit wem was erledigen muss.

*Mit welchen Auswirkungen?*

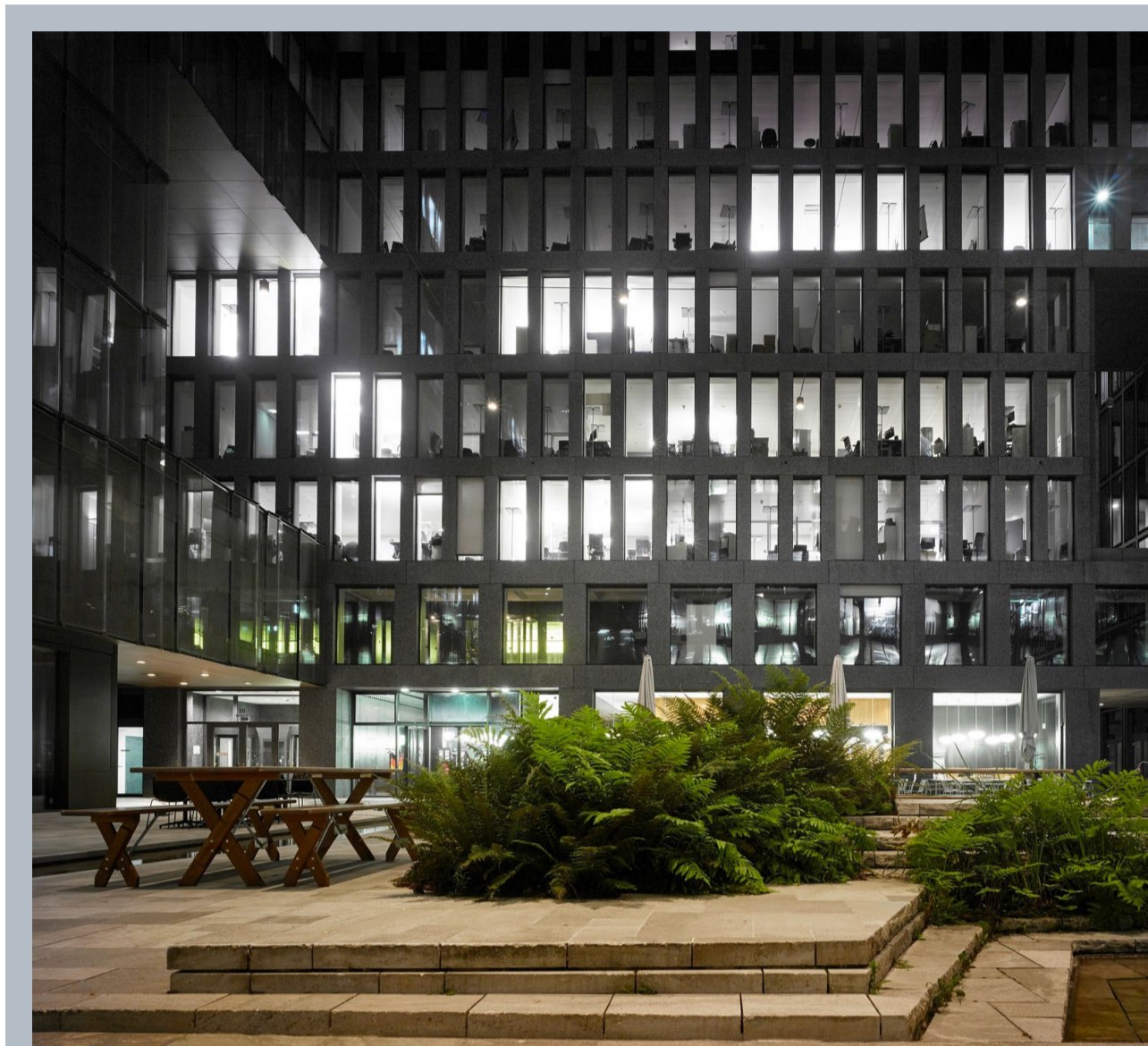
Es ist ein ganz anderes Teamgefühl entstanden. Weil wir diese besondere Zeit als Mitarbeiterteam gemeinsam erlebt haben, sind wir einander nähergekommen. Vorher gab es die «Familienblase» und die «Unternehmensblase» – jetzt sind diese Welten einander nähergekommen. Die virtuellen Pausen gaben einen Fixpunkt im Tag, der Ruhe brachte. Das war vorher im Tagesgeschäft etwas verloren gegangen.

*Wie hat sich diese besondere Arbeitsform auf die Führung ausgewirkt?*

Für viele Vorgesetzte war es schwierig, weil sie das Gefühl hatten, sie hätten keine Kontrolle mehr. Ich bin jedoch der Meinung, dass man virtuell viel mehr Kontrolle hat, weil man zeitnaher dran ist. Es ist ein Trugschluss, zu glauben, man wisse mehr von den Mitarbeitenden, wenn sie physisch anwesend sind.

*Was ist der Hauptunterschied?*

Wenn ich mein Team sehe, spüre ich es besser und kann es emotionell besser begleiten. Was die Arbeitsleistung betrifft, gibt es aber keinen Unterschied. Weil wir mit Datenbanken arbeiten, auf die alle



**Kultur definieren:** Remote werden Werte der Firma schwieriger erkennbar. Chefs sind gefordert, offensiv zu kommunizieren.

zugreifen können, ist gut sichtbar, ob und wann die Arbeit gemacht worden ist. Wir haben bereits vor Corona mit der Cloud gearbeitet. Das war auch für mich als Mutter von drei Kindern wichtig, meine pro-



## Die Netzwerkerin

**Name:** Carla Kaufmann

**Funktion:** Die Juristin (Jahrgang 1980) ist Partnerin bei der Firma Companymarket.ch sowie Co-CEO und Mitinhaberin bei der Board-Search-Firma Get Diversity. Zudem ist sie Mitglied der Verbandsleitung der Schweizer Kader Organisation SKO.

duktivste Zeit ist nach zehn Uhr abends.

*Was können Sie aus dieser besonderen Zeit mitnehmen?*

Dass Homeoffice funktioniert. Zumindest bei uns im Dienstleistungssektor. Vorher hätten das viele nicht für möglich gehalten. Es macht nicht glücklicher, aber technisch kriegt man es hin. Im Wissen, dass beides möglich ist, können wir auch in Zukunft besser mit Unsicherheiten umgehen.

*Was sind weitere Learnings für Sie?*

Wir müssen den Bereich Beziehungen ganz neu definieren. Vielen ist die Wichtigkeit der Beziehungen unter den Teammitgliedern bewusst geworden. Zentral sind der Austausch und die Wertschätzung. Ganz nach dem schönen Motto von Frank Breckwoldt: «Wertschöpfung folgt Wertschätzung». Es war in dieser Zeit effektiv möglich, etwas zu verändern, etwas zu wagen. Ein afrikanisches Sprichwort sagt: Wenn sich der Rhythmus ändert, müssen die Tänzer die Schritte anpassen.

*In welche Richtung?*

Wir müssen agiler werden, mehr Flexibilität in die Arbeitsstrukturen bringen und

an neuen Lösungen arbeiten. Wie zum Beispiel eine Bar in unserer Nachbarschaft, die sich als Pop-up-Blumenladen versuchte. Sie haben quer und experimentell gedacht und Neues ausprobiert und

**«Wenn man selbst nicht mehr ans Unternehmen glaubt, ist es auch schwierig, durch schwierige Zeiten zu führen.»**

damit die Freude am Unternehmertum beibehalten – das ist entscheidend. Führen heisst auch, emotional voranzugehen, kreativ und innovativ zu bleiben.

*Was bedeutet für Sie Führung in der Krise?*

Sich im richtigen Moment hinstellen und Sicherheit ausstrahlen. Den Mitarbeitenden sagen: «Es läuft zwar total anders, als wir erwartet haben, aber wir müssen mitlaufen und das Beste daraus machen.» Es geht darum, die Angst zu entschärfen, sie tut niemandem gut. Es ist im Moment die Angst, die Burnouts auslöst, nicht der Stress.

*Die Angst nehmen – wie gelingt das?*

Regelmässig kommunizieren, transparent bleiben und die Unsicherheit minimieren. Den Mitarbeitenden die Gelegenheit geben, Fragen zu stellen. Weil nicht alle gerne öffentlich fragen, können sie Fragen in eine Box einwerfen, die danach für alle beantwortet werden.

*Was macht gute Kommunikation in so einer Situation aus?*

Sie sollte regelmässig, kontinuierlich, ehrlich und vor allem glaubwürdig sein. Es hilft nichts, ehrlich zu sein und gleichzeitig einen Weg zu beschreiben, wenn Sie selbst nicht daran glauben.

*Was lernen die Führungskräfte am meisten aus dieser Krise?*

Das Wichtigste für jedes Unternehmen sind die Mitarbeitenden, die Menschen, die es gestalten. In der Krise haben wir gelernt, wer im Team funktioniert und wer das Unternehmen mitträgt. Darum sollte der Fokus mehr auf der Wertschätzung liegen. Dies hilft gerade in Krisenzeiten, den Teamgeist oben zu halten.

*Wo lagen die Stolpersteine für KMU?*

Es kommt auf die Branche an, manche KMU hat es, ohne dass sie selbst einen Fehler gemacht hätten, hart erwischt. Man kann nicht schönreden, dass es eine Bereinigung geben und dass bei vielen KMU eine Liquidierung unumgänglich werden wird. Umso wichtiger ist es, dass auch die Liquidierung effizient, klar, transparent und so menschlich wie möglich abgewickelt wird. Wir leben in der Schweiz vom Unternehmertum. Diejenigen, die ein Team führen und mitziehen können, müssen sich im Fall einer Liquidierung ganz schnell vom Schock erholen und etwas Neues aufbauen können.

*Was hätten KMU besser machen können in dieser Situation?*

Ich bin zutiefst überzeugt, dass eine kluge Mischung in der Firmenleitung und der strategischen Steuerung unsere Unternehmen krisenfest und innovationsfähig macht. Es war bekannt, dass eine Pandemie eines der grössten Risiken darstellt, auch für die Schweiz. Kaum jemand war jedoch vorbereitet. Das Entscheidende ist, die Zuständigkeiten zu klären: Wer ist in einer Krise in der Lage, sauber zu agieren und nicht in Panikstimmung zu verfallen? Der Krisenmanager führt operativ das Team und es braucht eine Anlaufstelle für die Sorgen und Probleme der Mitarbeitenden, damit die Wertschätzung oben bleibt. Idealerweise sind für diese Bereiche verschiedene Personen zuständig.

*Welche Grundeinstellung ist nötig, um auch bei der nächsten schwierigen Situation oder Krisenstimmung Leadership zu zeigen?*

Wenn man selbst nicht mehr ans Unternehmen glaubt, ist es auch schwierig, durch schwierige Zeiten zu führen. Es braucht deshalb das tief verankerte Vertrauen ins Unternehmen und den Willen, dass es weitergeht.

ANZEIGE

## ZfU – Zentrum für Unternehmungsführung AG

Zürcherstrasse 59 – Postfach – CH-8800 Thalwil – Telefon +41 44 722 85 85 – info@zfu.ch – zfu.ch



**Was kommt, was wird und was sich ändert? Es ist unsicher! Sicher ist: Wir brauchen sinnvolle Konzepte für den Zukunftserfolg!**

Weitere Information zum Angebot finden Sie unter:  
www.zfu.ch

Gerne senden wir Ihnen per Mail oder Post unseren neuen Seminar-Katalog zu:  
info@zfu.ch oder 044 722 85 85

### Auszug aus dem aktuellen Seminar-Angebot

**Mit Unternehmensdynamik aus der Krise** 17.-18.09.2020

zfu.ch/go/unk | CHF 2980.– | Hotel Panorama Resort, Feusisberg

**Führen im Grenzbereich** 27.10.2020

zfu.ch/go/fib | CHF 1490.– | Hotel Belvoir, Rüschlikon

**High Performance Organisation** 21.-22.10.2020

zfu.ch/go/hpo | CHF 2980.– | Hotel Panorama Resort, Feusisberg

**Das Anti-Jammer Seminar** 22.10.2020

zfu.ch/go/aja | CHF 1490.– | Hotel Belvoir, Rüschlikon

**Resilienz - mit innerer Stärke Herausforderungen meistern** 15.09.-16.09.2020

zfu.ch/go/fks | CHF 3285.– | Hotel Panorama Resort, Feusisberg



**Teamarbeit erwünscht:** Viele Bürokomplexe, die in den letzten Jahren entstanden sind, waren bewusst offen und einladend gestaltet. Ihr Zweck muss neu überdacht werden.

# Arbeiten, wo Kreativität am grössten ist

**Trend** Das Coronavirus beschleunigt das Umdenken in der Arbeitswelt. CSS lancierte Anfang Juli das neue Programm Work@css für alle Mitarbeiter.

NINA FRANK UND KARIN MÜLLER

Nach Monaten im Lockdown fiel am 1. Juli der Startschuss für die neue Arbeitswelt des Versicherungsunternehmens CSS. Die Konzernbereiche wurden aufgerufen, mit Mischformen der Zusammenarbeit auf allen Stufen zu experimentieren. Work@css ist ein Pilotprojekt: Als erster Konzernbereich hat der Informatikbereich die neue Arbeitswelt konkretisiert. Es wurden Prinzipien definiert, die nun in einer mehrmonatigen Experimentierphase auf ihre Tauglichkeit getestet werden.

## Internes und externes Coworking

Der Konzernbereich hat bewusst keine Limitierung der Tätigkeit im Homeoffice festgelegt. Vielmehr wählen die Mitarbeitenden – nach Absprache mit ihren Vorgesetzten und in Abstimmung mit dem Team – den passenden Arbeitsmodus

selbst. Im Zentrum steht dabei eine konsequente Output-Orientierung, eine hohe Motivation, eine gute Work-Life-Balance, teamübergreifendes Denken, aber auch die Pflege des persönlichen Austauschs. Daniel Zimmermann, Leiter HRM der CSS: «Es geht darum, dass wir dort arbeiten, wo die Wirkung am höchsten ist. Dort, wo Kreativität und Produktivität am besten gelingen.»

Die CSS experimentiert auch mit sogenanntem internem Coworking. Das bedeutet konkret: Die Mitarbeitenden können ihre Arbeit nicht nur im Homeoffice oder am angestammten Büroarbeitsplatz erledigen, sondern auch an einem CSS-Standort, der für sie günstig liegt, weil er zum Beispiel in der Nähe des Wohnortes ist. Das spart auch Pendlerzeit, Nerven und Kosten – und schon die Umwelt. Aus diesem Grund experimentiert die CSS auch mit internem Coworking. An den diversen Standorten und in vielen der rund hundert Agenturen der CSS stehen dazu freie Arbeitsplätze zur Verfügung.

In einem Pilotversuch schafft die CSS für ihre Mitarbeitenden zusätzlich die Möglichkeit, in einem externen Coworking Space zu arbeiten. Auch hier geht es

darum, bei hoher Mitarbeiterzufriedenheit produktiv und kreativ arbeiten zu können und sich dabei mit Mitarbeitenden aus anderen Organisationen zu vernetzen.

## Aktive Solidarität

Das Experimentieren mit neuen Mischformen der Zusammenarbeit ist ab sofort bei der CSS auf allen Stufen explizit erwünscht. Allerdings soll und darf dies nicht zulasten der Gemeinschaft gehen, vielmehr braucht es die Solidarität aller.

## Es gibt bewusst keine Limitierung der Tätigkeit im Homeoffice.

Mitarbeitenden, wie das mobil-flexible Arbeiten konkret gelebt wird. Die Verbindung von Leistungsbereitschaft mit Solidarität und Eigenverantwortung hat ihre festen Wurzeln im Wertesystem der CSS.» Zudem sollen mit technischen Möglichkeiten die bestmöglichen Voraussetzungen für die künftige Zusammenarbeit aller 2700 Mitarbeitenden geschaffen werden.

## «Dieses Momentum wollen wir nicht verpassen»

Frau Colatrella, wie erleben Sie den Lockdown?

**Philomena Colatrella:** Es war eine intensive Phase voller Herausforderungen. Als grösster Schweizer Grundversicherer haben wir diese angenommen und es ist uns gelungen, jederzeit für unsere Kundinnen und Kunden da zu sein, ohne Einschränkungen. Dabei hat die gesamte Organisation einen riesigen Effort geleistet, auf den ich sehr stolz bin. Praktisch von einem Tag auf den anderen waren über 90 Prozent unserer Mitarbeitenden im Homeoffice. Es gab keinerlei Einbussen bei unserer Produktivität.



**Philomena Colatrella**  
CEO CSS

Situation ihr Bestes geben. Jetzt werden wir die Chance nutzen, das Gute aus diesen Erfahrungen mitnehmen, unsere Arbeit so ausrichten. Dieses Momentum wollen wir nicht verpassen.

So ganz einfach war das aber wohl nicht?

Nein, natürlich nicht. Das Eindrücklichste war, dass alle erkannt haben, dass es diese Extrameile braucht, um unsere Dienstleistungen vollumfänglich weiter zu erbringen und als Unternehmen funktionsfähig zu bleiben. Letztlich ging es nicht um uns selber, sondern um die Versicherten, die uns ihre Prämiegelder anvertrauen.

Was hat sich mit den Lockerungen der Beschränkungen geändert?

Es gibt einen grossen Unterschied: Im Frühjahr waren wir monatelang gezwungen, von zu Hause aus zu arbeiten. Jetzt können wir vieles wieder selber bestimmen. Wir konnten in den letzten Monaten viele neue Erkenntnisse sammeln. Wir haben erfahren, was möglich wird, wenn alle in einer neuen

Die CSS redet von «Experimenten».

Wie weit will man dabei gehen? Ein Experiment im professionellen Umfeld hat nichts zu tun mit Beliebigkeit. Es braucht Orientierung, die wir als Konzernleitung geben müssen. Wie erwähnt, stehen der Kundennutzen und die wirtschaftliche Gesundheit unseres Unternehmens immer im Vordergrund. Es gilt, in eine Arbeitswelt hineinzuwachsen, die eine sinnhafte, aber letztlich immer an den Ergebnissen orientierte Arbeit ermöglicht. Es ist ein Geben und Nehmen. Unter diesen Grundvoraussetzungen wollen wir experimentieren und dann vor allem auch reflektieren. Eine neue Arbeitskultur kann man nicht einfach einführen. Man muss in sie hineinwachsen.

INTERVIEW: KARIN MÜLLER

ANZEIGE



**Fachhochschule Graubünden**  
University of Applied Sciences

Executive MBA

General

Management

Weitere Informationen:  
[fhgr.ch/embagm](http://fhgr.ch/embagm)

Studienorte:  
Chur, Rapperswil  
oder Zürich

In diesem berufsbegleitenden Studium vertiefen Sie Ihre Strategie- und Leadership-Fähigkeiten, um die komplexen Herausforderungen des Wandels, der kürzeren Innovationszyklen und der Digitalisierung erfolgreich zu meistern.

**graubünden** Bildung und Forschung

# «Für viele Chefs ein Kontrollverlust»

**Gastbeitrag** Der Gründer des Startups Sherpany, Tobias Häckermann, fordert, dass mobile Arbeitsformen auch in Zukunft bestehen bleiben.

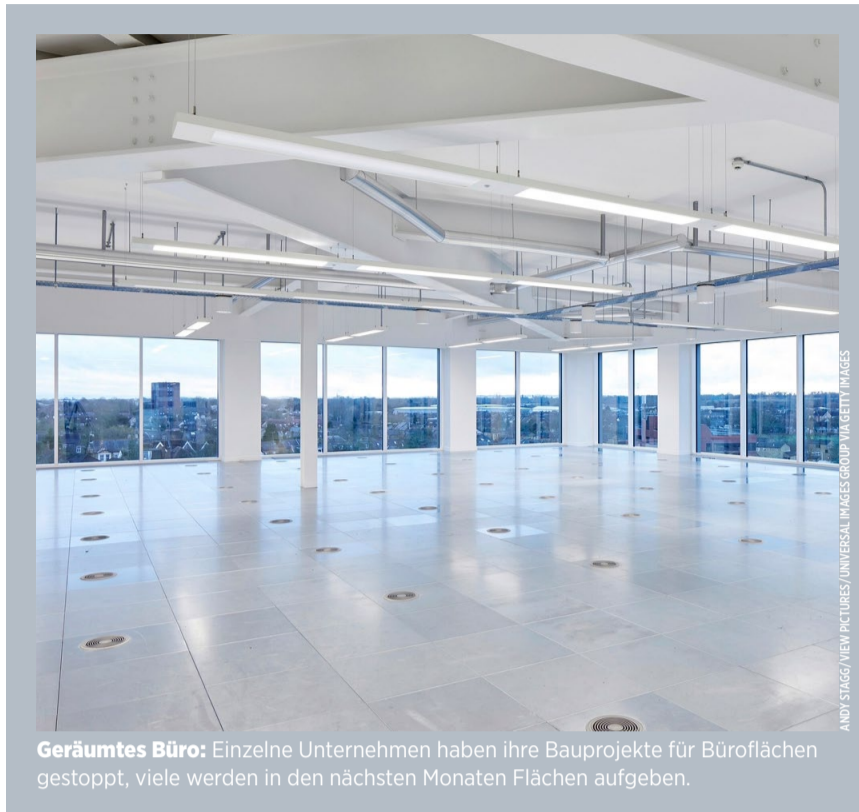
TOBIAS HÄCKERMANN

Zurück zur Normalität« scheint das momentane Credo zu sein. Auch wenn die zweite Welle weiterhin im Hinterkopf bleibt, ist dies natürlich in vielerlei Hinsicht ein positives Zeichen: Kinder gehen wieder zur Schule, Restaurants dürfen wieder Gäste empfangen und viele Unternehmen können endlich wieder Umsatz generieren.

Doch in gewissen Bereichen wäre die Rückkehr zum gewohnten Vorkrisen-Alltag eine verpasste Chance. Denn Corona hat neuen Arbeitsweisen zum Durchbruch verholfen. Die meisten Büroarbeiterinnen und -arbeiter der Schweiz wurden Mitte März ins Homeoffice beordert, viele mussten sich da zuerst einmal um Grundlegendes kümmern, bei Galaxus, Brack und Co. war die Homeoffice-Ausrüstung schnell mal ausverkauft. Von technischen Komplikationen über Kinder, die ins Webmeeting hineinspazierten, bis zu Führungskräften, die plötzlich nicht mehr wussten, wie sie ihre Teams führen sollten: Dementsprechend gross waren die Herausforderungen am Anfang.

## Flexible Modelle

Doch mittlerweile sind viele Corona-Monate ins Land gezogen. Und es scheint, als hätten wir uns an die neue Arbeitsweise gewöhnt. Im Homeoffice-Barometer 2020 von GFS Bern gaben 80 Prozent der Befragten an, dass sie auch nach der Pandemie im Homeoffice arbeiten wollen.



**Geräumtes Büro:** Einzelne Unternehmen haben ihre Bauprojekte für Büroflächen gestoppt, viele werden in den nächsten Monaten Flächen aufgeben.

Bei einer Swisscom-internen Umfrage erklärten sich gar 90 Prozent der Befragten mit der Situation im Homeoffice zufrieden oder sehr zufrieden.

Während einige Firmen wie Twitter bereits verkündet haben, dass ihre Mitarbeitenden in Zukunft nicht mehr ins Büro gehen müssen, falls sie lieber remote arbeiten, sind hiesige Unternehmen aber noch relativ zurückhaltend. Bis jetzt gibt es keine Anzeichen dafür, dass sich mobiles Arbeiten langfristig und grossflächig etablieren wird. Die Swisscom ist bisher das einzig bekannte Unternehmen, das

zumindest ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um ihre Meinung gebeten hat.

Es ist schade, dass viele Firmen zur Vorkrisen-Normalität zurückkehren werden. Denn würde man sich jetzt um eine neue Zukunft mit vermehrt mobilem Arbeiten kümmern – es würden nicht nur Mitarbeiter, sondern eben auch Unternehmen profitieren. Erstens kommen produktivere und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter natürlich dem Unternehmen zugute. Zweitens wird das Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen auch im Kampf

um die besten Talente einen Wettbewerbs-

vorteil darstellen. Und drittens können Unternehmen langfristig Büro- und Reisekosten sparen, was gleichzeitig auch noch der Umwelt zugutekommt.

Aus diesen Gründen werden wir das mobile Arbeiten bei Sherpany liberalisieren und ausbauen. Das geplante Konzept sieht vor, dass die Mitarbeitenden voraussichtlich zwei Tage pro Woche in die Büros kommen und über die restlichen drei Tage selbst bestimmen können, von wo aus sie arbeiten wollen. Dabei verstehen wir unter mobilem Arbeiten nicht nur das Homeoffice, sondern viel allgemeiner das ortsunabhängige Arbeiten. Somit verändert sich auch die Rolle des Büros, das so vermehrt zur Begegnungszone wird, wo eben dieser physische Austausch innerhalb und zwischen Teams stattfinden kann. So fühlt sich auch kein Mitglied isoliert.

## Beurteilung nach Resultaten

Der rasche Umstieg ins Homeoffice kam für viele Führungskräfte einem Kontrollverlust gleich: Arbeitszeit und Anwesenheit – noch immer der wichtigste Messwert für den Erfolg eines Mitarbeiters in vielen Unternehmen – konnten plötzlich nicht mehr vollständig überprüft werden. Plötzlich wurden gegenseitiges Vertrauen und vollständige Transparenz zu einem wichtigen Merkmal. Zurzeit wird die Spreu vom Weizen getrennt: Konventionelle, mittelmässige Manager, die mit dieser neuen Situation nicht klarkommen, werden es in Zukunft noch schwerer haben und müssen sich anpassen.

Agile Führung basiert hingegen auf Vertrauen und Eigenverantwortung. Teams definieren klare Ziele, führen diese dann möglichst autonom aus und werden an den Resultaten beurteilt – und eben nicht nach Anwesenheit.

Mobiles Arbeiten braucht auch klare Rituale, damit die dezentrale, ortsunabhängige Zusammenarbeit funktioniert und eine effiziente Kommunikation und Entscheidungsfindung sichergestellt werden kann. Die Rolle von Meetings ist dabei zentral: Sind sie gut, verbessern sie die Zusammenarbeit und nehmen den Menschen das Gefühl von Isolation, was beim Arbeiten von zu Hause aus ein wichtiger Punkt ist. Viele haben erst während der Corona-Zeit gemerkt, wie unnötig und unproduktiv viele

ihrer Sitzungen zuvor gewesen waren. Dafür war dieser Tapetenwechsel notwendig.

Die gute Neugierkeit ist jedoch, dass schlechte Meetings per se nicht als Teil des Arbeitslebens akzeptiert werden müssen. Bei Sherpany haben wir das sogenannte Azend-Framework entwickelt, welches die neuesten Erkenntnisse der Meeting-Wissenschaft mit unserer langjährigen Erfahrung kombiniert. Es basiert auf zehn Prinzipien, die Meetings produktiver machen und die Entscheidungsfindung beschleunigen.

Corona war auch ein Katalysator für die Digitalisierung. Covid-19 hat vielerorts CEO, CTO, CDO oder COO als zentrale Treiber für die Einführung von neuen Tools abgelöst. Die Corona-Krise hat unsere Welt auf den Kopf gestellt – auf negative und positive Weise. Im Bereich des mobilen Arbeitens sollten wir jetzt nicht einfach zurück zur Normalität gehen, sondern einen Kulturwandel anstreben. Bringen wir also die drei zentralen Dimensionen produktiver Organisationen zusammen: Menschen, Prozesse und Technologie. Alle würden davon profitieren.

Tobias Häckermann ist CEO des Startups Sherpany. Den ungekürzten Gastbeitrag lesen Sie auf handelszeitung.ch.

ANZEIGE



## SKO-Führungslehrgang II «Wirkungsvoll und agil führen im dynamischen Umfeld»

(Kooperation mit Kalaidos Fachhochschule Schweiz)

Möchten Sie aus dem Corona-Führungs-Hamsterrad ausbrechen, Distanz gewinnen und fokussiert neue wirkungsvolle Interventionen kennen lernen? Nehmen Sie sich 5-Tage Zeit, Ihre Führungspersönlichkeit weiter zu entwickeln und neue Energie zu tanken.

Erfahren Sie in diesem SKO-Lehrgang, wie Sie Ihre Wirkung als Führungskraft im Dreieck von Organisation, Strategien und Menschen erhöhen können. Sie lernen, Ihre Führungsrolle klar zu definieren und sie in den unterschiedlichen Situationen agil und zielorientiert einsetzen.

### Jetzt letzte Plätze sichern!

Anmeldung: [sko.ch/fuehrungslehrgang](https://sko.ch/fuehrungslehrgang) oder E-Mail: [training@sko.ch](mailto:training@sko.ch)



### SKO LeaderTrainings 2020

Kleine Investition mit grosser Wirkung! Die SKO-LeaderTrainings sind praxisorientierte Abend- oder Halbtages-Seminare, an denen Sie konzentriert aktuelle Führungs- und Managementthemen beleuchten.

Neu auch Webinare im Angebot: [sko.ch/leadertraining](https://sko.ch/leadertraining)

Freitag 25. Sept. 2020	Samstag 26. Sept. 2020	Freitag 2. Okt. 2020	Donnerstag 5. Nov. 2020	Montag 9. Nov. 2020
---------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------------	------------------------

**Vorstudium:** Lehrmittelbearbeitung

Modul 1 (1. Tag)	Modul 2 (2. Tag)	Modul 3 (3. Tag)	Modul 4 (4. Tag)	Modul 5 (5. Tag)
Ich als Führungskraft	Wirksame Zusammenarbeit im Team	Systemisches Denken in der Führung	Führen im dynamischen Umfeld	Führungswirkung erzielen
<b>Abend</b> Treff mit Überraschungsgast & Abendessen	<b>Zwischenphase:</b> Analyse des eigenen Teams		<b>Abend</b> Gemeinsames Abendessen	

**Transferarbeit:** Erarbeitung «Ich als Führungspersönlichkeit» (Reflexion)

