

LERNEN ZU VERTRAUEN

Stefan Wetzel leitet bei ebmpapst seit 2015 die internationale Personal- und Organisationsentwicklung. Das Unternehmen hat weltweit 15.000 Mitarbeiter und seinen Hauptsitz in Mulfingen. Dr. Christine Scheitler sprach mit ihm über die aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte in der Corona-Krise.

Wir leben in sehr unruhigen Zeiten. Corona hat unseren Arbeitsalltag verändert. Was hat sich in Ihrem Job, Ihrem Unternehmen verändert? Wie wirkt sich dies auf Ihre Führungsaufgabe aus?

Verändert hat sich, dass wir innerhalb kürzester Zeit alle Dienstleistungen und Initiativen der Personal- und Organisationsentwicklung auf virtuelle Kommunikationskanäle umgestellt haben, vor allem auf Formate wie Videokonferenzen und Webinare. Das beinhaltet auch inhaltliche und didaktische Anpassung an diese Formate. Und es funktioniert erstaunlich gut. Es wird also sehr viel mobil gearbeitet und hier liegt auch die größte Herausforderung für die Führungskräfte. Die persönliche Begegnung mit Mitarbeitern und Kollegen findet nur sehr stark reduziert statt. Viele Führungskräfte sind dieses „Remote Leadership“ (Anm. d. Red.: Remote Leadership = Führen aus der Ferne) nicht gewöhnt und müssen sich erst in dieser neuen Situation zurechtfinden.

Und es ist eine echte Herausforderung für Führungskräfte, ihren Mitarbeitern Sicherheit und Orientierung zu vermitteln,

”

Es ist eine echte Herausforderung für Führungskräfte, ihren Mitarbeitern Sicherheit und Orientierung zu vermitteln, obwohl sie selbst nur ‚auf Sicht‘ fahren.

“

obwohl sie selbst nur „auf Sicht“ fahren und die zukünftigen Entwicklungen innerhalb der Corona-Krise und deren Auswirkungen auf Wirtschaft und das Unternehmen auch nicht absehen können.

Sie begleiten Führungskräfte in ihrer Entwicklung. Was raten Sie dieser Tage ihren Führungskräften? Was genau müssen sie verändern? Was genau beachten?

Die Führungskräfte mussten lernen, ihren Mitarbeitern noch mehr zu vertrauen. Da man sich viel weniger persönlich sieht, muss das Vertrauen da sein, dass die Mitarbeiter auch ohne die Anwesenheit des Vorgesetzten gute Arbeit leisten, sich selbst gut organisieren und die Dinge eigenverantwortlich voranbringen. Und das gelingt den allermeisten Mitarbeitern sehr gut. Manchmal habe ich den Eindruck, dass sich Mitarbeiter noch deutlich mehr engagieren, als vor der Corona-Zeit, da sie zeigen möchten, dass sie nicht faul zuhause herumsitzen und die Situation ausnutzen. Sie möchten zeigen, dass das mit dem mobilen Arbeiten gut funktioniert und sie auch ohne die gewohnte Anwesenheit des Vorgesetzten hohe Arbeitsleistung zeigen können. Wir erleben einen regelrechten Schub an mobiler Arbeit.

Vorgesetzte müssen jetzt auch mehr Resilienz (Widerstandskraft) und Ambiguitätstoleranz (Mehrdeutigkeit) zeigen. Gerade in Zeiten großer Unsicherheit müssen sie ihren Mitarbeitern besondere Sicherheit und Orientierung vermitteln, ohne selbst die gewohnte Sicherheit zu haben. Das ist eine Herausforderung. Auch die Changemanagement-Fähigkeiten (Changemanagement = Veränderungskultur) sind jetzt in besonderer Weise gefordert. Die Dinge verändern sich in der Corona-Zeit sehr schnell und es ist wichtig, dass die Führungskräfte ebenso

schnell darauf reagieren und ihre Mitarbeiter mitnehmen.

Sehen Sie in der Krise auch eine Chance, womöglich auch neue Impulse?

Ja, auf alle Fälle. Wer hätte Anfang des Jahres gedacht, dass die Themen „Mobiles Arbeiten“ und „Videokonferenz“ derart massiv und schnell das gewohnte Arbeiten verändern werden. Und wer hätte gedacht, dass das trotzdem alles sehr gut funktioniert. Daraus haben wir gelernt, dass wir in der Vergangenheit zu zögerlich in diesen Dingen waren. Der Zusammenhalt und das wechselseitige Vertrauen innerhalb des Unternehmens haben sich auch sehr positiv entwickelt. Man unterstützt sich gegenseitig und ist füreinander da. Das ist auch ein wichtiger Impuls für die Zukunft.

Gibt es Auswirkungen auf Ihr Führungskräfteentwicklungsprogramm?

Ja, natürlich. Alles wurde auf virtuelle Formate umgestellt. Mehrtägige Präsenzveranstaltungen wurden in mehrere 2-3-stündige Video-Formate umgearbeitet. Diese kurzen Webinare verteilen sich dann über ein paar Wochen. Das lässt sich auch sehr gut in den Arbeitsalltag einfügen, da die Teilnehmer nicht komplett aus den Arbeitsabläufen herausgerissen werden. Aber natürlich fehlt vielen die persönliche Begegnung.

DIE AUTORIN

Dr. Christine Scheitler verfügt über viele Jahre Führungserfahrung. Ausgebildet in vielen Bereichen der Psychologie und promovierte Betriebswirtschaftlerin, mit dem Erfahrungsschatz aus 26 Jahren interdisziplinärer Trainings-, Beratungs- und Coachingtätigkeit für Firmen, Unternehmer und Privatpersonen. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Begleitung von Transformationsprozessen und Führungskräfte-Entwicklung.

www.scheitler.de

FAKTEN ZUR REGION



IHK-Zahlenspiegel 2020 veröffentlicht.

Die IHK Heilbronn-Franken hat den neuen Zahlenspiegel 2020 mit aktuellen Wirtschafts- und Strukturdaten der Region veröffentlicht. Die kompakte Publikation bietet einen schnellen Überblick über grundlegende statistische Kennzahlen der Region Heilbronn-Franken.

Neben Zahlen zur Bevölkerung, zum Arbeitsmarkt und zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten enthält das Faltblatt unter anderem Daten zum Verarbeitenden Gewerbe, zum Baugewerbe, zum Einzelhandel sowie zum Tourismus. Abgerundet wird der Zahlenspiegel durch Angaben zur Ausbildungssituation sowie zu Gewerbean- und -abmeldungen.

KONTAKT



Martin Neuberger
Referent Wirtschaftsförderung
Telefon 07131 9677-112
E-Mail martin.neuberger@heilbronn.ihk.de

INFO

Den Zahlenspiegel 2020 gibt es kostenfrei bei der IHK Heilbronn-Franken. Die Publikation kann auch auf der IHK-Homepage abgerufen werden unter

www.heilbronn.ihk.de/zahlenspiegel

Dok.-Nr. SPO003158