

«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?

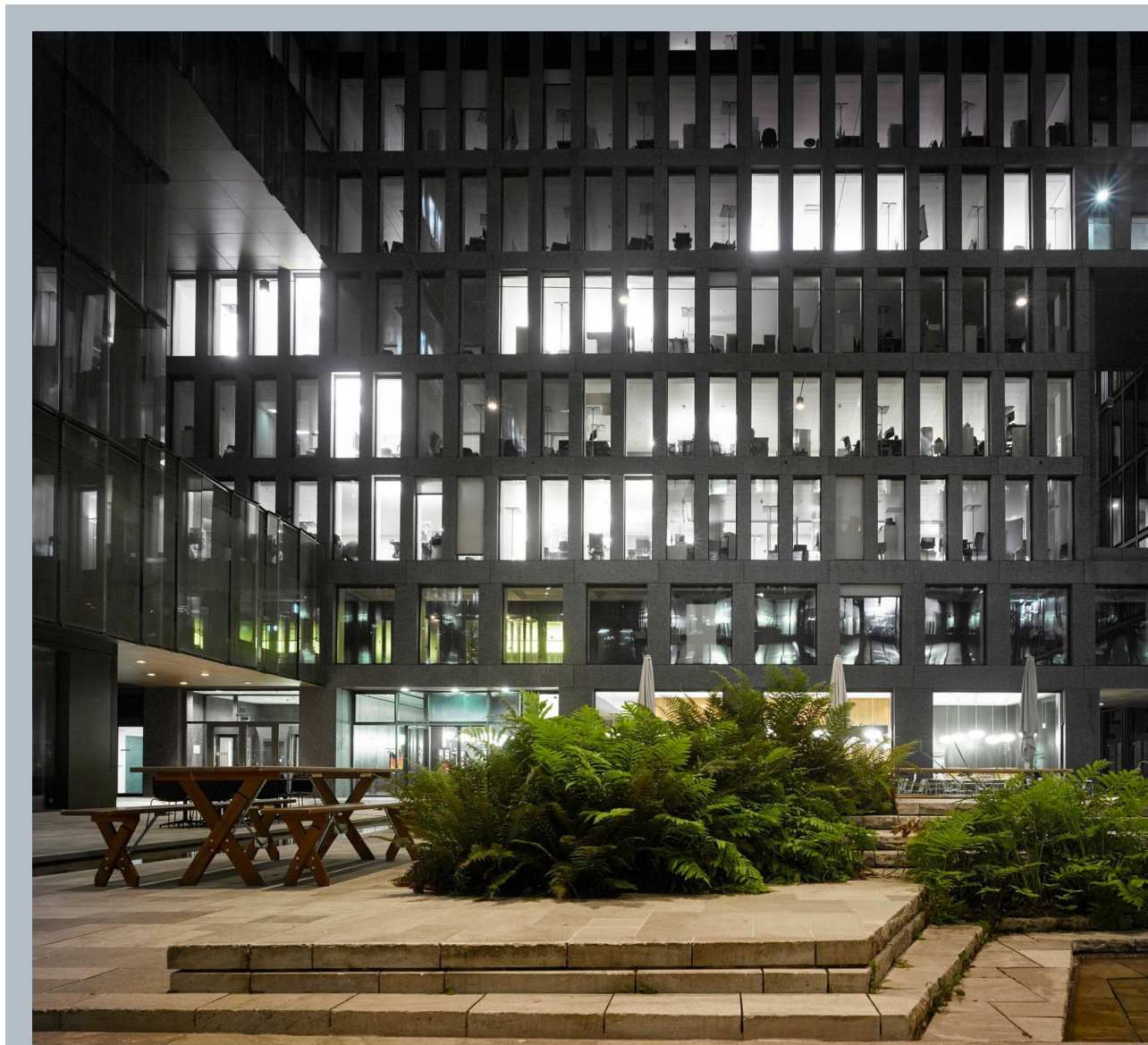
Es ist ein ganz anderes Teamgefühl entstanden. Weil wir diese besondere Zeit als Mitarbeiter*innen gemeinsam erlebt haben, sind wir einander nähergekommen. Vorher gab es die «Familienblase» und die «Unternehmensblase» – jetzt sind diese Welten einander nähergekommen. Die virtuellen Pausen gaben einen 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