

# Persönlicher Austausch ist EINE FÜHRUNGSKOMPETENZ

Die Arbeit prägt die Lebensweise der Menschen. Das war früher so und wird zukünftig immer mehr ins Zentrum rücken. Spätestens seit vergangenem Jahr – dem Beginn der Homeoffice-Pflicht – ist der Lebensmittelpunkt vieler arbeitender Menschen nicht mehr das Büro. Die Work-Life-Balance wandelt sich zu Work-Life-Blending: Arbeit und Freizeit verschmelzen.

---



Sonja Theiler,  
Leiterin Human  
Resources und  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
zb Zentralbahn AG

Meine Erfahrung zeigt: Technisch ist dies einfach umzusetzen, wenn die IT bereit ist. «Always on» und «Remote Leadership» stellen für Führungskräfte jedoch eine neue Herausforderung dar, damit sie ihrer Verantwortung für die Arbeitssicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden nachkommen können und die Resilienz (auch die persönliche) erhalten bleibt. Meines Erachtens erfordert dies neue Führungskompetenzen in die Teamführung, damit Ziele erfolgreich erreicht werden können.

## PERSÖNLICHE BEZIEHUNGEN SIND ZENTRAL

Nebst Homeoffice bei Büroangestellten gibt es viele Mitarbeitenden, die in Werkstätten, Lagern und auf Strassen arbeiten – oder wie bei der Zentralbahn in Zügen als Lokführerinnen und Lokführer sowie Zugbegleiterinnen und Zugbegleiter unterwegs sind. Heisst diese herkömmliche Arbeitsweise, dass ihnen kein Wandel bevorsteht? «Jeder Kunde kann sich die Farbe seines Autos aussuchen, solange diese Farbe schwarz ist.» Das Zitat stammt vom amerikanischen Autopionier Henry Ford und steht für die Standardisierung von Produkten und einer durchgetakteten Produktion, die keine Abweichungen zulässt. Heute, in einer zunehmend von Technologie und Globalisierung beschleunigten Welt, in der Märkte immer volatil, unsicherer werden

und man für Kunden flexibel und auf individuelle Nachfrage produziert, sind persönliche Beziehungen zentral. Aus meiner Sicht sind für die Zentralbahn engagierte und motivierte Mitarbeitende in den Reisezentren sowie Zugbegleiterinnen und Zugbegleiter besonders wichtig. Sie stehen im direkten persönlichen Austausch mit unseren Fahrgästen. Sie kennen die Anliegen und Sorgen der Kunden und versuchen den vielfältigen Ansprüchen gerecht zu werden. Weniger am Puls des Geschehens, jedoch genauso wichtig, sind die Mitarbeitenden im Hintergrund. Nur gemeinsam kann ein hervorragendes und funktionierendes Angebot bereitgestellt und gefahren werden, damit unsere Kundinnen und Kunden hin und weg von der Zentralbahn sind. Dadurch rückt jede und jeder einzelne Mitarbeitende in den Mittelpunkt.



«Schön, dass ich Sie sehe!»  
Freude überträgt sich leicht von einem Gesicht auf ein anderes.

Die Führungs- und Organisationskulturen verändern sich und setzen einen neuen Fokus auf die Auswahl der richtigen Mitarbeitenden und deren Begleitung und Befähigung. Die Zusammenarbeit in dezentralen Strukturen gepaart mit Wertschätzung, Respekt und Offenheit prägen die Unternehmenskultur. Auch bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden hilft die Technologie. Herkömmliche Instrumente wie das persönliche Gespräch werden auch in Zukunft einen wichtigen Stellenwert einnehmen.

#### **ETABLIERTE FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE VERÄNDERN SICH**

Wie aber verändert sich die Rolle der Führungskräfte, wenn der persönliche Kontakt zum Mitarbeitenden weniger möglich ist und sich im Kontext von «Remote Work» verändert? Die Gegebenheiten der «neuen Normalität» stellen etablierte Führungsgrundsätze auf den Prüfstand. Wichtig scheint mir, dass drei Komponenten erhalten bleiben: aufgaben-, team- und beziehungsorientierte Führung. Der persönliche und strukturierte Austausch bleibt unersetzlich und ihm wird heute, durch die Pandemie geprägt, vielleicht sogar mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Wer aus der Ferne führt, muss die Mitarbeitendenführung als seine wichtigste Aufgabe sehen. Es braucht zu einem Team einen engen Kontakt und eine Vertrauenskultur, um zu spüren, wie sich ein Team und der einzelne Mitarbeitende darin entwickelt. Nutzen wir also die Herausforderung der Zeit als Chance. Die aktive Auseinandersetzung mit «Remote Leadership» kann für positive Veränderungen in Organisationen sorgen und die Lebensqualität erhöhen. ◇