

Praktische Tipps für Führungskräfte

Grundlagen virtueller Führung

Die UZH bietet ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit – als Ergänzung zur Arbeit an den üblichen Präsenzzorten – ortsunabhängig zu arbeiten (vgl. Richtlinie «Mobiles Arbeiten am der UZH»). Damit wird den Mitarbeitenden der UZH ermöglicht, nach Rücksprache mit ihrer vorgesetzten Person und bei Bedarf einen Teil ihres Arbeitspensums von einem Ort ausserhalb des zugewiesenen Büroarbeitsplatzes an der UZH zu erbringen. Diese örtliche und räumliche Trennung stellt auch die Führungspersonen vor neue Herausforderungen, die mit zahlreichen Chancen aber auch Risiken verbunden sind.

Die folgenden Ausführungen dienen als Orientierungshilfe für die Wahrnehmung der Führungsverantwortung im Rahmen des mobilen Arbeitens an der UZH.

Vor dem Hintergrund des mobilen Arbeitens an der UZH sowie im Hinblick auf die dadurch entstehenden Veränderungen in der Mitarbeitendenführung wird im Folgenden zwischen einer präsenz-orientierten (Arbeit an den üblichen Präsenzzorten) und virtuell-orientierten (bspw. im Home-Office) Form der Führung unterschieden.

Gestaltungsbereich «Kommunikation und Zusammenarbeit»

Thema	Häufige Vorgehensweisen in einer Büroumgebung, in der Führungskraft & Mitarbeitende vor Ort anwesend sind (= präsenzorientierte Führung)	Angepasste Vorgehensweisen in einem virtuellen Arbeitssetting bzw. im Home-Office (= virtuelle Führung)	Empfehlungen für Führungskräfte
Direkte Führung, Anleitung und Rückmeldung	Kann «über den Schreibtisch» bzw. «über den Gang» erfolgen, nicht selten auch spontan.	Besprechungen müssen geplant und über virtuelle Kanäle durchgeführt werden.	Im Vorfeld eine Agenda für Sitzungen und bilaterale Besprechungen erstellen und sich gegenseitig zukommen lassen.



Thema	Häufige Vorgehensweisen in einer Büroumgebung, in der Führungskraft & Mitarbeitende vor Ort anwesend sind (= präsenzorientierte Führung)	Angepasste Vorgehensweisen in einem virtuellen Arbeitssetting bzw. im Home-Office (= virtuelle Führung)	Empfehlungen für Führungskräfte
			Klare und strukturierte Aufgaben festlegen; regelmässiges Feedback geben und einholen.
Informelle Kommunikation	<p>Gemeinsame Büroumgebung ermöglicht regelmässige Interaktion zum Tagesgeschäft (Sach-Ebene) wie auch einen Rahmen für die Arbeitsbeziehungspflege (Personen-Ebene)</p> <p>Direktes Gespräch im Alltag möglich (z.B. beim Wasserspender oder in der Kaffee-Ecke etc.)</p>	Das virtuelle Setting kann als Hemmfaktor für spontane und schnelle Kommunikation wirken (vor allem, wenn diese nicht aufgabengebunden ist).	<p><u>Vorsicht:</u> «Aus den Augen, aus dem Sinn» Potenziell können Tage vergehen, bis man sich spricht, wenn es keinen aufgabenrelevanten Grund für eine Kontaktaufnahme gibt.</p> <p>Daher: Im Team ansprechen und Präferenzen im Team transparent machen, wie informelle Informationen untereinander ausgetauscht werden können. Bewusst Gelegenheiten zum informellen Austausch schaffen (mind. 1x pro Woche) und gemeinsam Wege finden, um das «Heimat-Gefühl» weiterhin zu pflegen. Als Führungskraft sich Mitte der Woche kritisch fragen, wie der Kontakt und Austausch mit den Mitarbeitenden bisher verlaufen ist und wo nötig, aktiv Kontakt aufnehmen.</p>



Thema	Häufige Vorgehensweisen in einer Büroumgebung, in der Führungskraft & Mitarbeitende vor Ort anwesend sind (= präsenzorientierte Führung)	Angepasste Vorgehensweisen in einem virtuellen Arbeitssetting bzw. im Home-Office (= virtuelle Führung)	Empfehlungen für Führungskräfte
«Mehraufwand» für Kommunikation im virtuellen Setting	Gemeinsamer Arbeitsort ermöglicht eine Vielzahl an vielfältiger, auch sehr kurzfristiger und «lautloser» Information (z.B. Blick durch ein Grossraumbüro, um zu sehen, ob die gewünschte Person gerade verfügbar ist).	Das Team ist auf die dedizierte und geplante Nutzung von Emails angewiesen, die nun getippt werden, Telefonkopfhörer, die in die Hand genommen und Sitzungen, die nun im MS Teams (bspw.) gestartet werden müssen.	<p><u>Vorsicht:</u> Darauf achten, dass die vermeintlich «kleinen» Angelegenheiten auch angesprochen werden, da es ansonsten potenziell zu Informationsverlust, mangelndem Verständnis und schlechter Stimmung führen kann.</p> <p>Daher: im Team die Herausforderung der Kommunikation im virtuellen Setting ansprechen und sich auf «Spielregeln» einigen.</p> <p>Beispiele von Möglichkeiten, die man klären könnte: Im Chat «kurz den Kopf durch die Türe zu stecken», in Team-internen Email-Ketten auf Anrede und Gruss verzichten, jemanden anrufen, bevor man eine Email schreibt und bei Bedarf eine Email im Nachgang zum Gespräch senden.</p>
Unterschiede im Team in Bezug auf	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeitende, die ihre Anliegen gerne in einer Email strukturiert darlegen. 		Im Team die Präferenzen bzw. Vorbehalte transparent machen, um für die Kommunikation untereinander einen



Thema	Häufige Vorgehensweisen in einer Büroumgebung, in der Führungskraft & Mitarbeitende vor Ort anwesend sind (= präsenzorientierte Führung)	Angepasste Vorgehensweisen in einem virtuellen Arbeitssetting bzw. im Home-Office (= virtuelle Führung)	Empfehlungen für Führungskräfte
persönlich favorisierte Kommunikationskanäle	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitende, die sich angesichts einer vermehrt schriftlichen Kommunikation potenziell zu Weisungsempfängern degradiert fühlen können.• Mitarbeitende, die das direkte Gespräch bevorzugen, da die Dynamik und Interaktion auch als effizient und fördernd für die Arbeitsbeziehung angesehen werden.		hilfreichen Mix an technologieunterstützten Kanälen wählen bzw. bereitstellen zu können

Falls Sie Fragen oder Rückmeldungen zum Thema virtuelle Führung haben, können Sie sich gerne an Ephraim Appius, Experte Führungsentwicklung und Change Management (ephraim.appius@pa.uzh.ch) wenden.