

RAIFFEISEN



Entwicklung der Führung bei Raiffeisen - und was bleibt nach Corona?

Nikola Döbrich | Transformation & Kultur | Zürich | Mai



Gemeinsam stark seit 1899

Umfassendes Haftungsmodell

Raiffeisen Schweiz

- Geschäftspolitik- und Strategie
- Zentralbankfunktion
- Risikomanagement
- Interessenvertretung der Raiffeisen Gruppe

Raiffeisenbanken

- Eigner von Raiffeisen Schweiz
- Markt- und Unternehmensverantwortung
- Erbringung bedürfnisgerechter Bankdienstleistungen

Stand Juni 2021





Ein Blick in die Vergangenheit

Mitarbeitendenführung vor Corona

Wie war es?

- «klassischer» Führungsansatz
 - Mitarbeitende & Führungskräfte primär vor Ort
 - Home-Office möglich aber nicht geregelt
 - Transaktionale vs. Transformationale Führung
- Rekrutierung: Primär physisch

Ein Blick in die Vergangenheit

Mitarbeitendenführung während Corona

Wie hat es sich entwickelt?

- Verändertes Führungsverständnis
 - Mitarbeitende & Führungskräfte primär im Home-Office
 - Fokus der Beziehungsebene rückt ins Zentrum (Eisbergmodell)
 - Selbstverantwortung und Vertrauen als Kernelemente
 - Transformationale Führung wird entscheidend
- Rekrutierung: Primär virtuell bzw. hybrid

Sachebene

- Rahmen und Ziele schaffen
- Klare Information & Orientierung
- Verantwortlichkeiten & Rollen definieren

Beziehungsebene

- Beziehungsebene fördern
- Vertrauen schenken und stärken
- Unterstützung bieten
- Bedürfnisse klären und darauf eingehen





Gemeinsam in die Zukunft

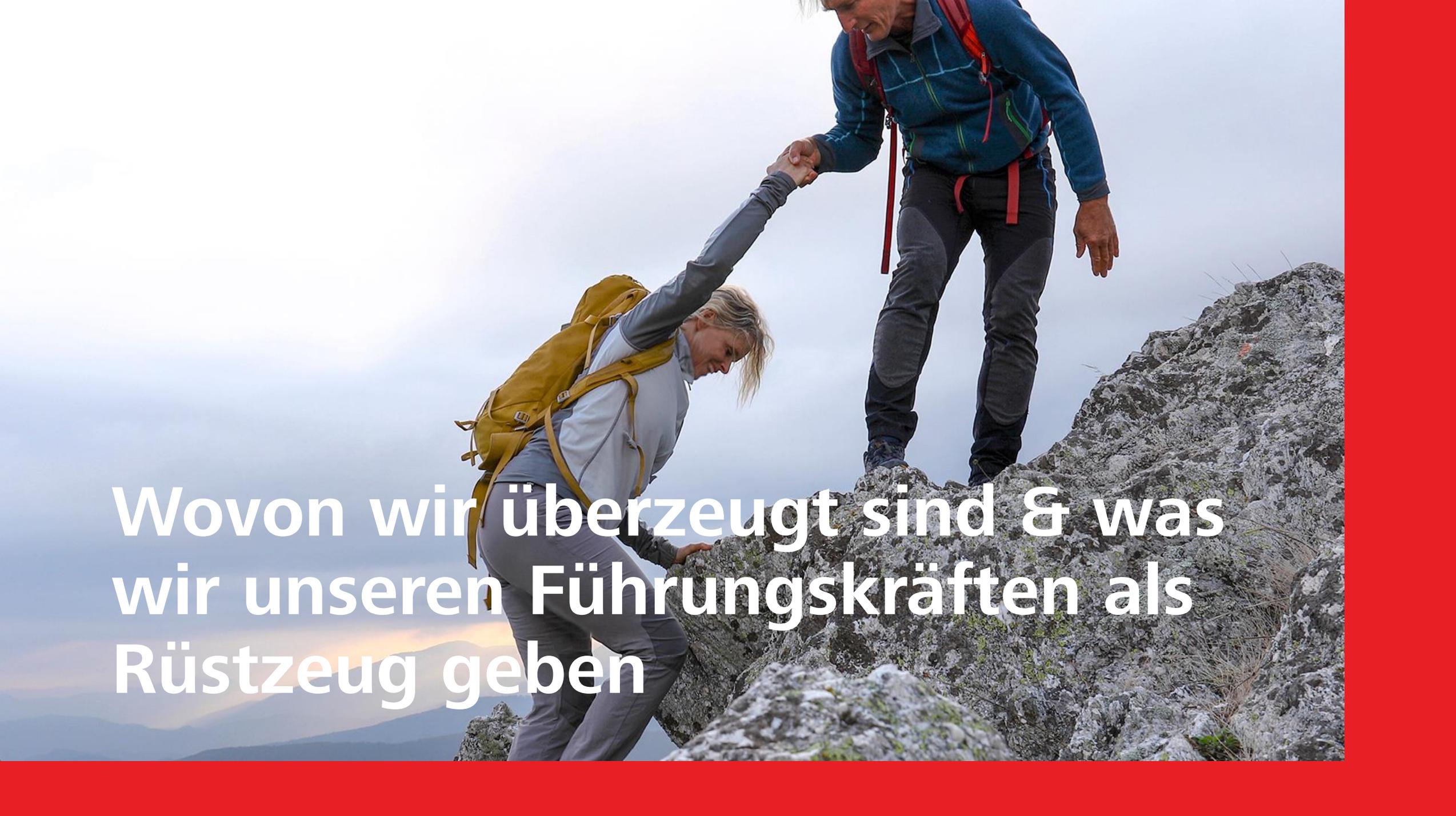
Mitarbeitendenführung nach Corona

Und Was bleibt?

- «FlexWork Modell» (20:80)
 - Führungskräfte und Mitarbeitenden haben den Gestaltungsfreiraum und sollen die besten Lösungen definieren
- Gesteigertes Bewusstsein für «Biases»
 - «Proximity bias»¹ = ein unbewusstes psychologisches Phänomen, nach dem Präsenz-Mitarbeitende aufgrund der grösseren räumlichen Nähe von ihren Vorgesetzten bevorzugt werden.
- Gesteigertes Bewusstsein für Fokus auf Beziehungsebene
- Rekrutierung: Primär virtuell bzw. hybrid



¹ Petrick-Löhr, Christina: Wenn Nähe die Wahrnehmung verzehrt. In: Personalwirtschaft 2021. Online verfügbar unter <https://www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/proximity-bias-remote-worker-96257/>, zuletzt geprüft am 16.05.2022.

A photograph of two hikers on a rocky mountain peak. One hiker, wearing a blue jacket and dark pants, is standing on a higher rock and reaching down to help another hiker. The second hiker, wearing a grey jacket and light-colored pants with a yellow backpack, is leaning forward and reaching up to grasp the hand of the first hiker. The background shows a cloudy sky and distant mountains. The text is overlaid on the lower left portion of the image.

Wovon wir überzeugt sind & was wir unseren Führungskräften als Rüstzeug geben



Für Mitarbeitende und Führungskräfte gilt: Zuerst die eigene Einstellung zu hybriden Arbeiten zu prüfen!

Selbstverantwortung als Kernelement

Beispielfragen:

- Wie und wann bin ich produktiv?
- Wie schaffe ich es, selbstdiszipliniert zu sein?
- Wie verhalte ich mich professionell gegenüber Mitarbeitenden und Kunden?
- Wie integriere ich mein Berufs- und Privatleben? Wie wichtig ist mir Abgrenzung? Wie grenze ich mich ab?*
- Bin ich mir bewusst, wann ich arbeite und wann nicht?
- Wie fühle ich mich wohl?

*Selbsttest zu Boundary Management der HSLU

Selbstverantwortung als Kernelement für Führungskräfte

Beispielfragen:

- Wie stehe ich ganz persönlich zu hybrider Führung?
 - Was ist mir dabei wichtig?
 - Welche Erwartungen habe ich an meine Mitarbeitenden und sie an mich?
- Wie viel Vertrauen schenke ich, wie viel Selbstbestimmung kann und möchte ich zulassen?
- Wie viel flexibles Arbeiten in meinem Team halte ich für sinnvoll und umsetzbar?
 - Wann und wie oft möchte ich meine Mitarbeitenden vor Ort haben?
 - Bei welchen Arbeiten brauche ich meine Mitarbeitenden vor Ort?

**Als Führungskraft gilt:
Zuerst eigene
Erwartungshaltung und
Einstellung zu hybrider
Führung prüfen!**



FlexWork-Checkliste



Erwartungen

- Was sind die Erwartungen des/r Vorgesetzten?
- Was sind die Erwartungen des Mitarbeitenden?
- Was ist beim mobil-flexiblen Arbeiten erwünscht und was nicht?
- Welche Freiheiten und Verbindlichkeiten haben wir?



Teamwork

- Wie arbeiten wir zusammen? Wie stellen wir sicher, dass wir an denselben Zielen arbeiten? Sind die Verantwortlichkeiten geklärt?
- Wie tauschen wir Informationen aus? Über welche Kanäle und mit welchen Tools?
- Wie tauschen wir uns persönlich aus? Wie entwickeln wir unsere Teamkultur weiter?
- Wie ist unser Sitzungsrythmus? Wie oft sehen wir uns virtuell / physisch?



Arbeitsplanung

- Eignet sich meine aktuelle Tätigkeit besser für das Büro oder für Home Office?
- An welchen Tagen bin ich physisch vor Ort / zu Hause?
- In welchen Zeitfenstern bin ich wie erreichbar? Wie stelle ich sicher, dass ich für dringende Anfragen und als Ansprechperson verfügbar bin?



Gesundheit

- Wie stelle ich ausreichend Pausen und Erholung sicher? (vgl. Personalreglement)
- Wie Sorge ich für eine geeignete Arbeitsumgebung?
- Wie stelle ich die Vereinbarkeit bzw. die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben sicher?



Verantwortung und Vertrauen

- Bin ich mir meiner Eigenverantwortung als Arbeitnehmer/-in bewusst?
- Habe ich eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung mit meinem Team und meinem/r Vorgesetzten als Basis für mobil-flexibles Arbeiten?
- Bin ich genügend selbstorganisiert oder brauche ich Unterstützung?



Vor & Nachteile der Führungsflexibilität

Vielen Dank

Nikola Döbrich
Senior Transformation Manager

T +41 071 424 13 92

M +41 78 600 81 11

nikola.doebrich@raiffeisen.ch

Raiffeisenplatz

9001 St.Gallen

raiffeisen.ch

