



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT
FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

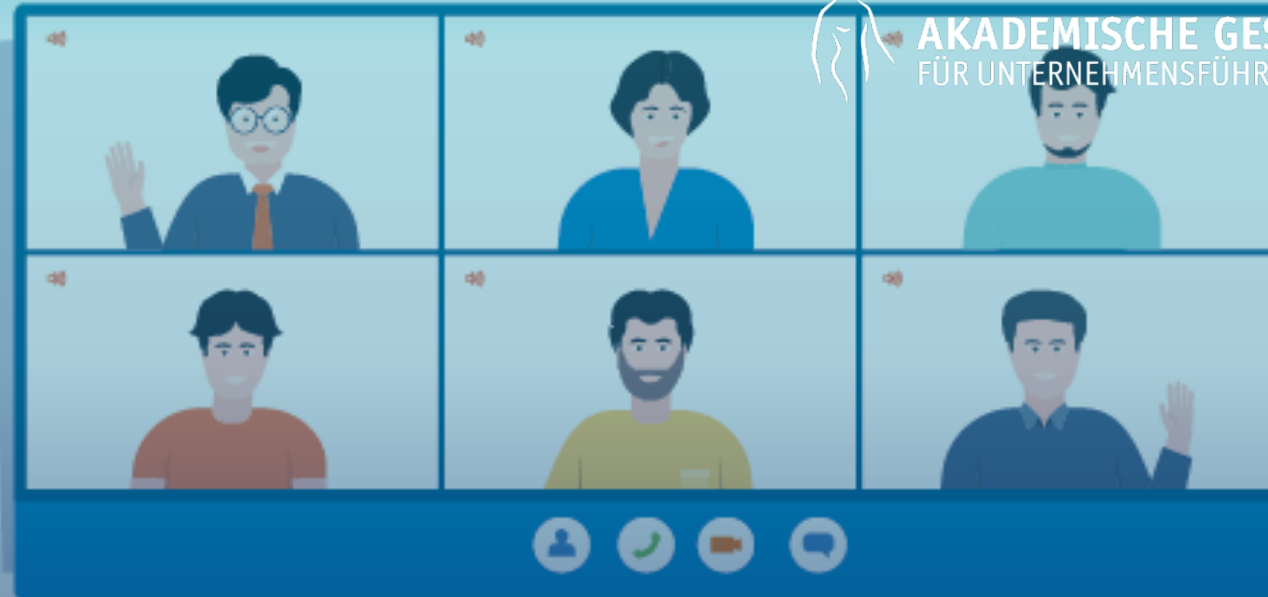
Virtuelle Zusammenarbeit und empathische Führung

Prof. Sabine Einwiller, Universität Wien &
Prof. Ansgar Zerfaß, Universität Leipzig

Leadership Forum 2022, 23. Juni 2022 in Mainz bei SCHOTT



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT
FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION



Virtuelle Zusammenarbeit

Prof. Dr. Sabine Einwiller, Universität Wien



Turbo Change

- Transformation von einer „**Präsenzkultur**“ hin zu einer „**Kultur der Flexibilität**“:
- **Virtualisierung** der Unternehmenskommunikation
 - Räumliche Distanz
 - Nutzung von Technologie
- **Hybride Arbeitswelt** mit flexiblen Arbeitsarrangements



Forschungsprojekt

Zentrale Forschungsfragen

- **Herausforderungen** für die IK in einer zunehmend virtuellen Arbeitswelt
- Förderung der **Ziele der IK** im virtuellen Kontext
- Mögliche **negative Auswirkungen** einer zunehmend virtuellen Arbeitswelt
- **Learnings** für die IK

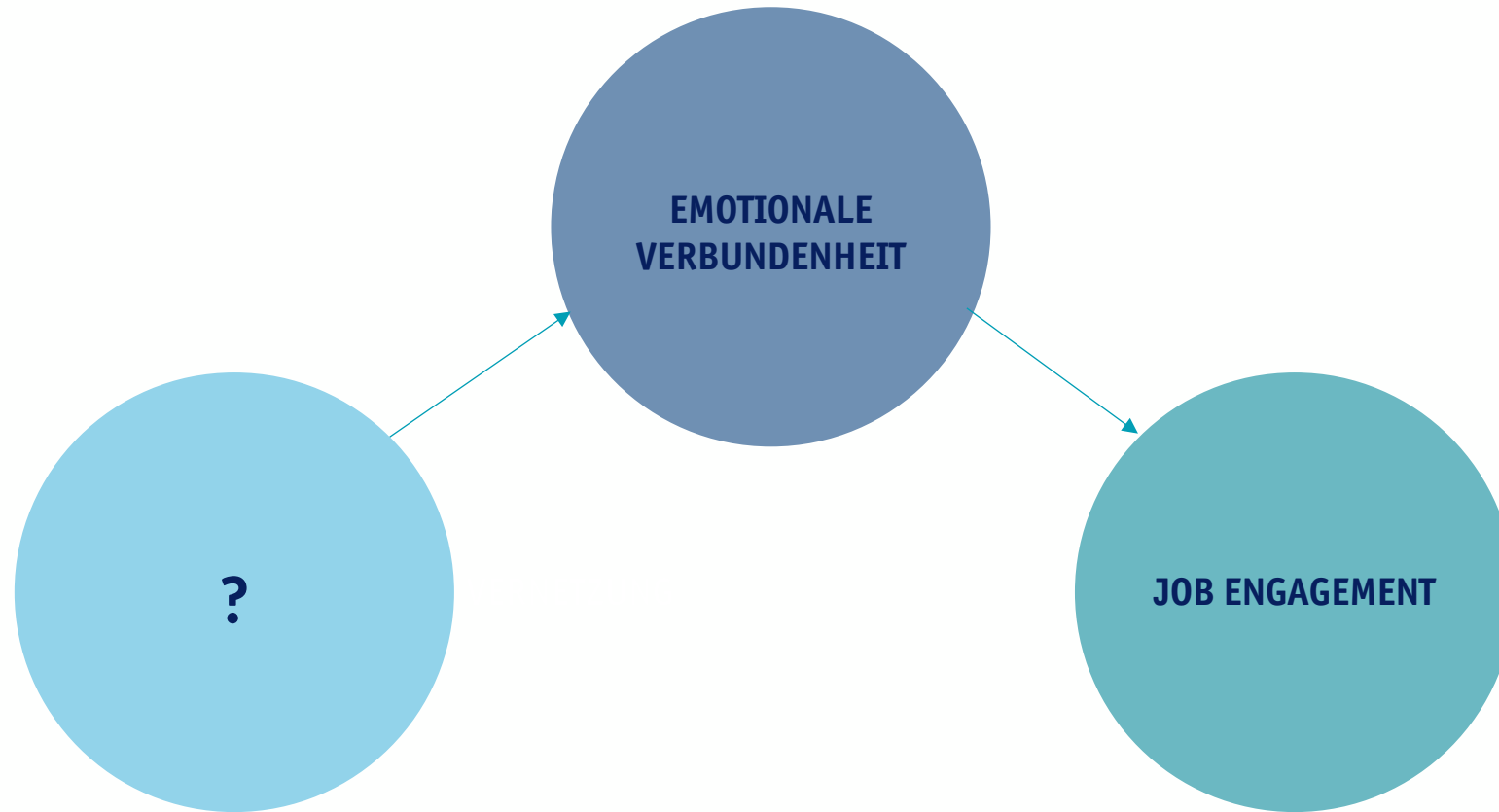
Methodik

- Interviews mit **16 Kommunikationsexpert:innen** für IK
- Interviews mit **60 Mitarbeitenden** in Unternehmen > 250 MA
- Survey unter **1,000 Arbeitnehmenden** in Unternehmen > 250 MA

Virtualisierung – Zentrale Herausforderungen für die IK

- Etablierung der **technischen Infrastruktur** und **Unterstützung** der Mitarbeitenden, effektiv zu kommunizieren
- **Erreichbarkeit** von allen und **mitarbeiterorientierte** Kommunikation
- **Ermitteln** der **Bedürfnisse** und **Herausforderungen** der Mitarbeitenden
- Unterstützung von Unterstützung von Top-Manager:innen **authentisch** und **transparent** zu kommunizieren
- Potentielle **Risiken** (Zweiklassengesellschaft, Technostress) reduzieren
- Förderung der Ziele **emotionale Verbundenheit**, **Job Engagement** und **Partizipation**

Wie kann die IK dazu beitragen, emotionale Verbundenheit und Job Engagement zu fördern?



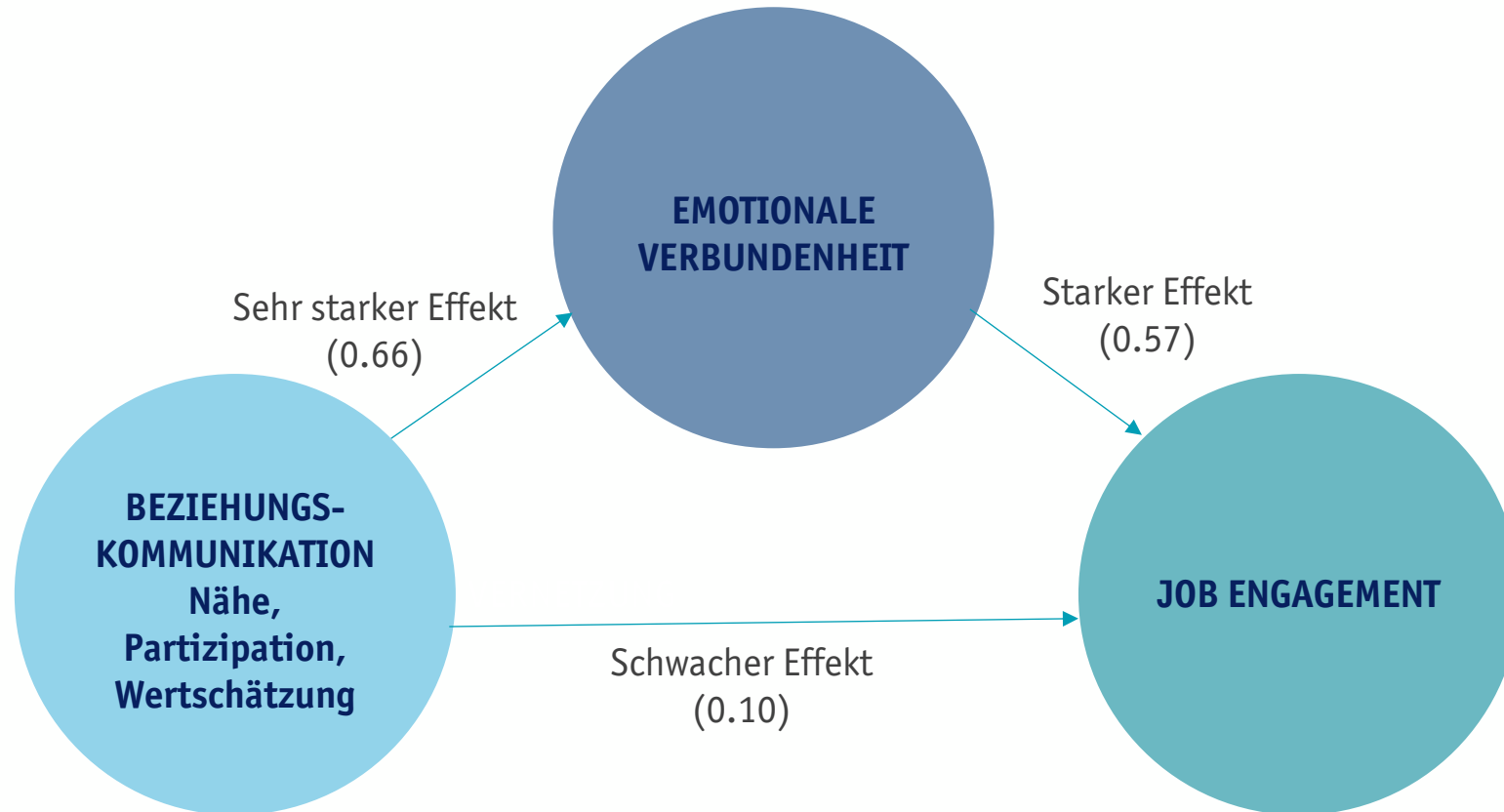
Perspektiven der Mitarbeitenden

Mitarbeitende wünschen sich...

- **Transparente Informationen** über Ziele, Werte und zukünftige Entwicklungen des Unternehmens
- **Problemorientierte, ehrliche** Botschaften seitens des Unternehmens
- **Unterstützung** bei Problemen
- **Partizipationsmöglichkeiten**
- **Wertschätzung** des Arbeitsengagements und der Leistung



Wie kann die IK dazu beitragen, emotionale Verbundenheit und Job Engagement zu fördern?



0 = kein Zusammenhang
1 = perfekter Zusammenhang

Beispiele für Beziehungskommunikation - Nähe

- Homestories des Führungsteams/CEO, "Zu Hause bei ..." (Videos, Podcasts)
- Videobotschaften aus dem Unternehmen („Hinter den Kulissen“)
- Online escape room game (Top-Manager aus dem Office befreien)
- Virtuelle Events (Lunch and Learn, After Work Drinks, Weihnachtsfeier etc.)
- Watercooler Momente erzeugen (z.B. Random Coffee, Donut)



Beispiele für Beziehungskommunikation - Partizipation

- (Social) Intranet mit Interaktionsmöglichkeiten (like, share, comment)
- Nützliches auf lustige Art und Weise kommunizieren, um Traffic zu generieren
- Befragungen, Pulse checks
- Online-Dialogformate mit dem Managementteam (exklusiv für Führungskräfte oder für alle Mitarbeitenden), Fragen ggf zuvor sammeln
- Q&As in Townhall-Meetings, Abstimmung zu Fragen
- Virtuelle Diskussionsrunden zur Problemfindung

Beispiele für Beziehungskommunikation – Wertschätzung und Unterstützung

- Mitarbeitergeschichten im Selfie-Stil, "Ein Tag im Leben von", 3 Fragen an ...
- Ehrung von Teamleistungen (z.B. Online "Live-High-Five" Präsentationen)
- Unterstützungsangebote bei Schwierigkeiten mit Tools, Anwendungen und Telearbeit im Allgemeinen
- Themenbasierte Initiativen wie Mental Health Programme, Diversity Days



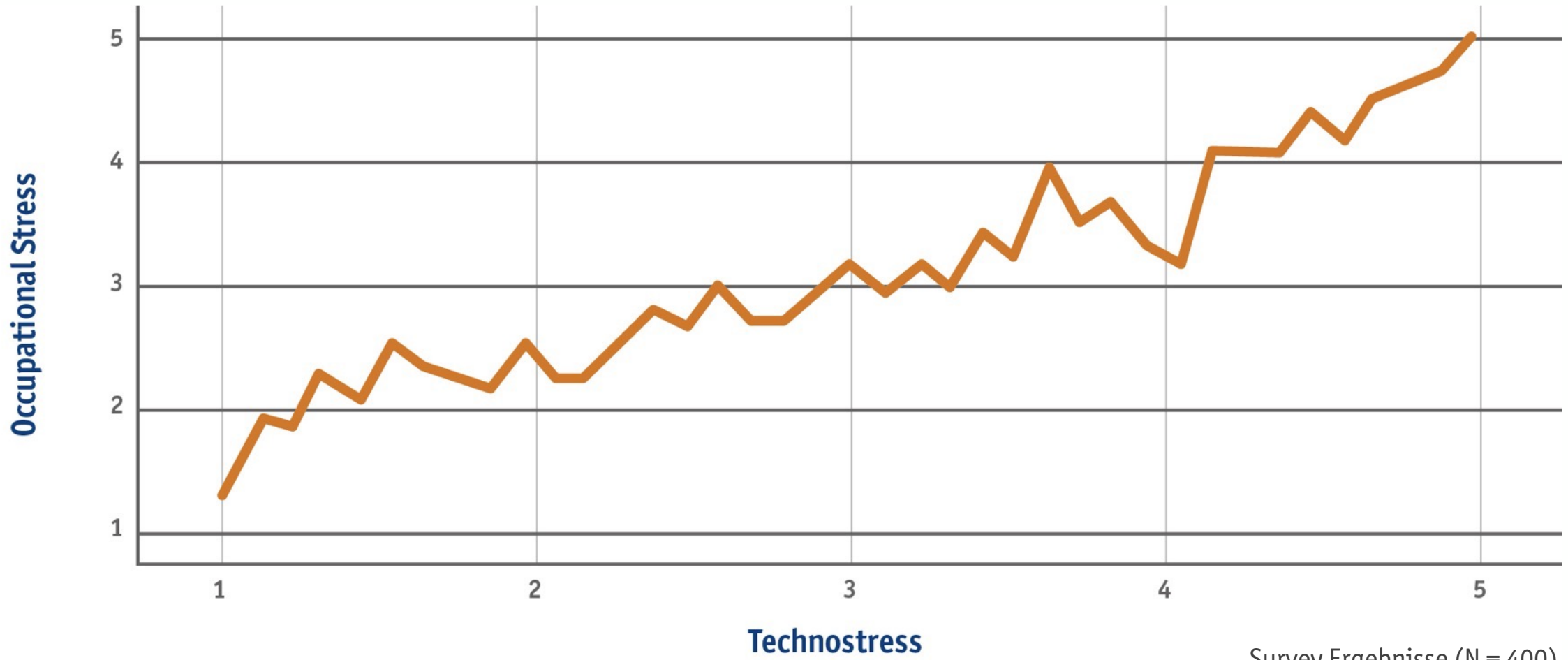
Ban Ki-moon Centre for Global Citizens (Team Pride Month, Communication Insights „Let’s talk about diversity & inclusion“, p. 18)

Führungskräfte in der Pflicht!

- **Führungskräfte trainings** (in Kooperation mit HR) zur beziehungsorientierten Kommunikation mit Mitarbeitenden
- Regelmäßiger **Austausch mit Manager:innen** zu deren Herausforderungen
- Regelmäßige **Erinnerung der Führungskräfte** an die Bedeutung engagierter, motivierter Mitarbeitender und Tipps (Botschaften), wie sie diese fördern können



Technostress erhöht den Arbeitsstress



Survey Ergebnisse (N = 400)

Technostress & „Always-on“ Mindset – Maßnahmen

Informationsvermittlung

- Aufklärende Informationsformate (z. B. Podcasts, Vlogs) zum Thema Technostress und verschwimmende Grenzen
- Life-Hacks zur Vermeidung von Technostress und zum Umgang mit verschwimmenden Grenzen

Führungskräftekommunikation

- Coaching von Führungskräften zur Unterstützung ihrer Mitarbeitenden
- Regelmäßige Kommunikation von Erwartungen und Regeln durch Führungskräfte





AKADEMISCHE GESELLSCHAFT
FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Empathische Führung

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Universität Leipzig

Ergebnisse aus dem European Communication Monitor (ECM 2022)

Forschungsdesign

- Befragung von 1.672 Kommunikatorinnen und Kommunikatoren in 43 Ländern
- ein Drittel auf oberster Leitungsebene



Empathische Führung

- Die **Arbeitskultur** hat sich in vielen Unternehmen aufgrund der Corona-Pandemie und neuer Erwartungen von jüngeren Mitarbeitenden verändert.
- Viele Führungskräfte verändern ihren Kommunikationsstil und beeinflussen die Teamkultur durch einen **persönlicheren, menschlicheren Kontakt** zum Gegenüber.



Forschungsfrage

Zeigen Führungskräfte in Kommunikationsabteilungen und -agenturen Empathie, wenn sie mit ihren Teams interagieren, z.B. indem sie versuchen,

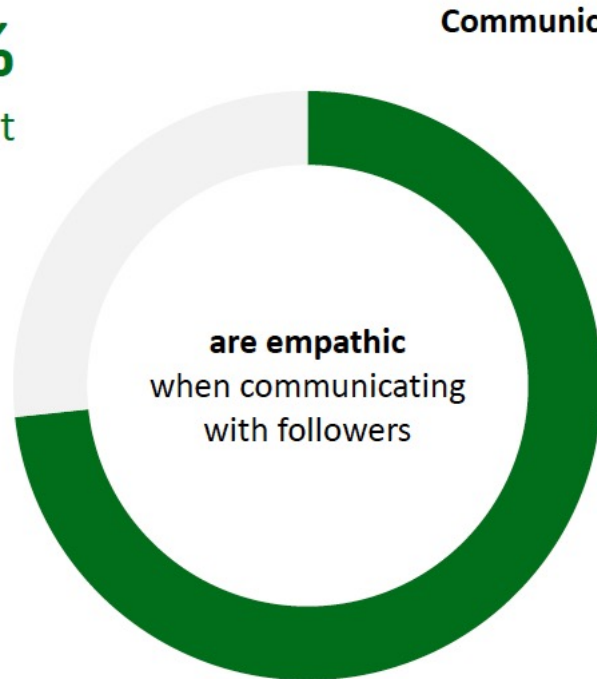
- die Gefühle und Emotionen anderer zu verstehen,
- sich in die Lage der anderen hineinzusetzen und
- sich aktiv für deren Anliegen zu interessieren?



Drei von vier Kommunikatoren erleben ihre direkte Führungskraft als empathisch – jede bzw. jeder Zweite sagt, dass die Empathie zugenommen hat

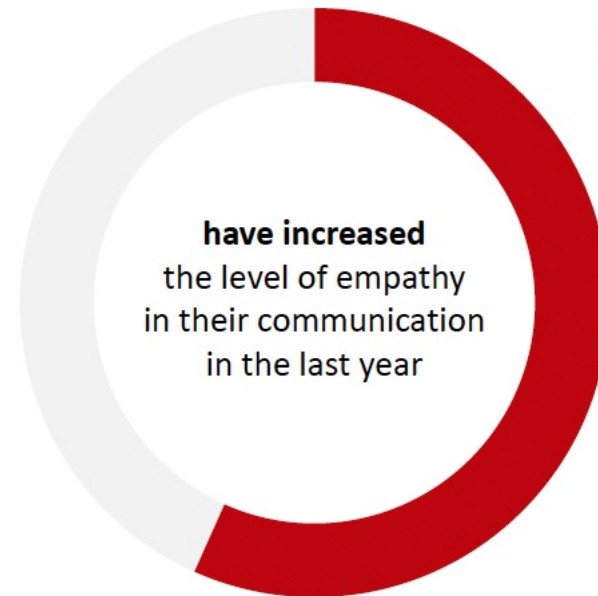
73.3%

Agreement



56.7%

Agreement

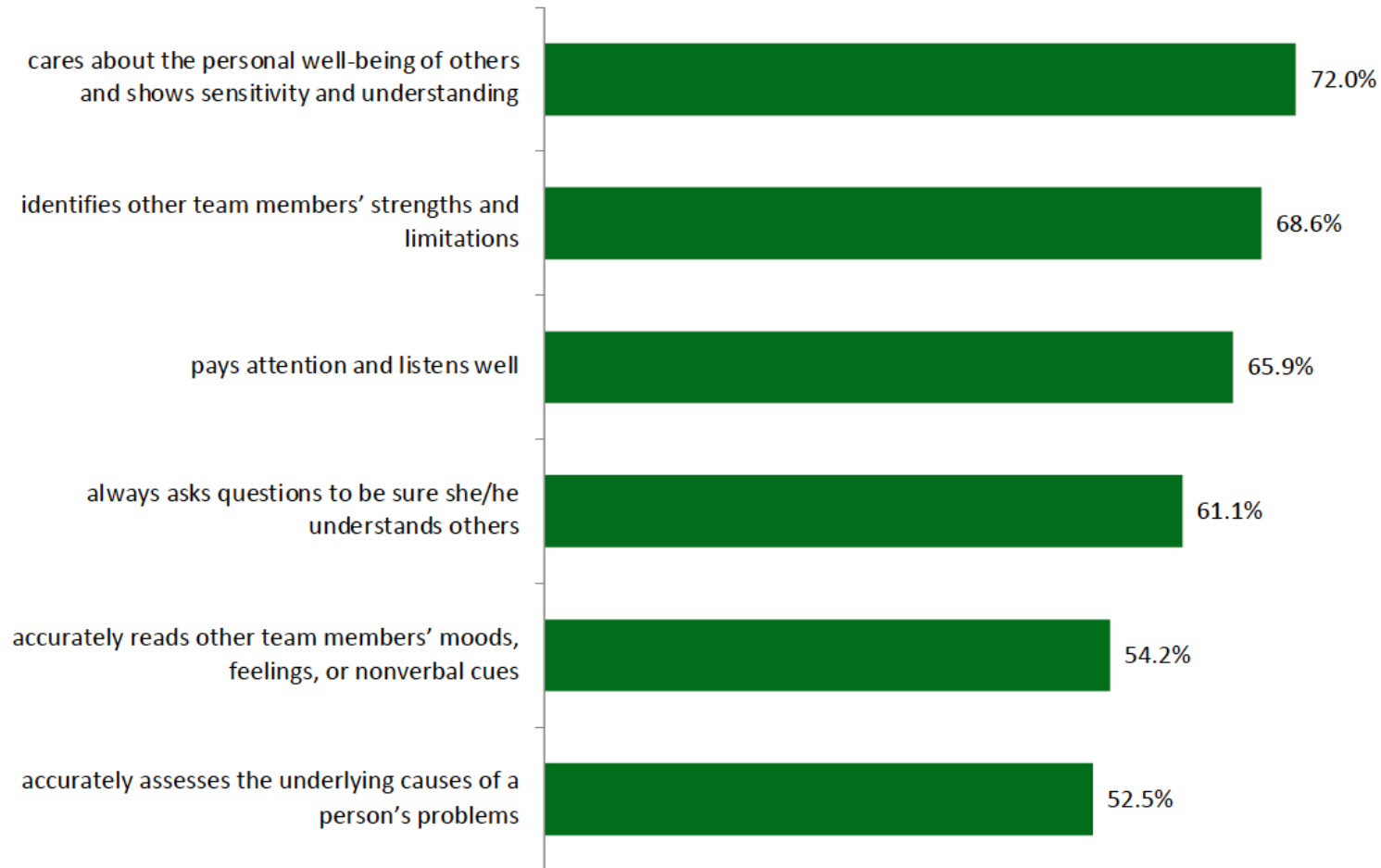


No significant differences between female and male leaders

www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2022 / n = 1.623 communication professionals. Q 14: During the COVID-19 pandemic and additionally in response to new demands from younger generations, many leaders in organisations have changed their communication styles and humanized the way they interact. Also many heads of communication departments and agencies show empathy when connecting to their teams, i.e. by trying to understand other people's feelings and emotions, and by putting themselves in someone else's shoes and taking an active interest in their concerns. When thinking of your own organisation: To what extent do you agree with the following? Scale 1 (Strongly disagree) – 5 (Strongly agree). Top communicators who do not report to a leader were asked for a self-assessment. Frequencies based on scale points 4-5. Q 31: What is the gender of your direct communication leader / supervisor? / n = 1,289 / 48.3% report to a female and 51.3% to a male leader / Self-assessment results are excluded in the gender comparison.

Wie Führungskräfte in der Kommunikation emphatisch handeln

The communication leader ...



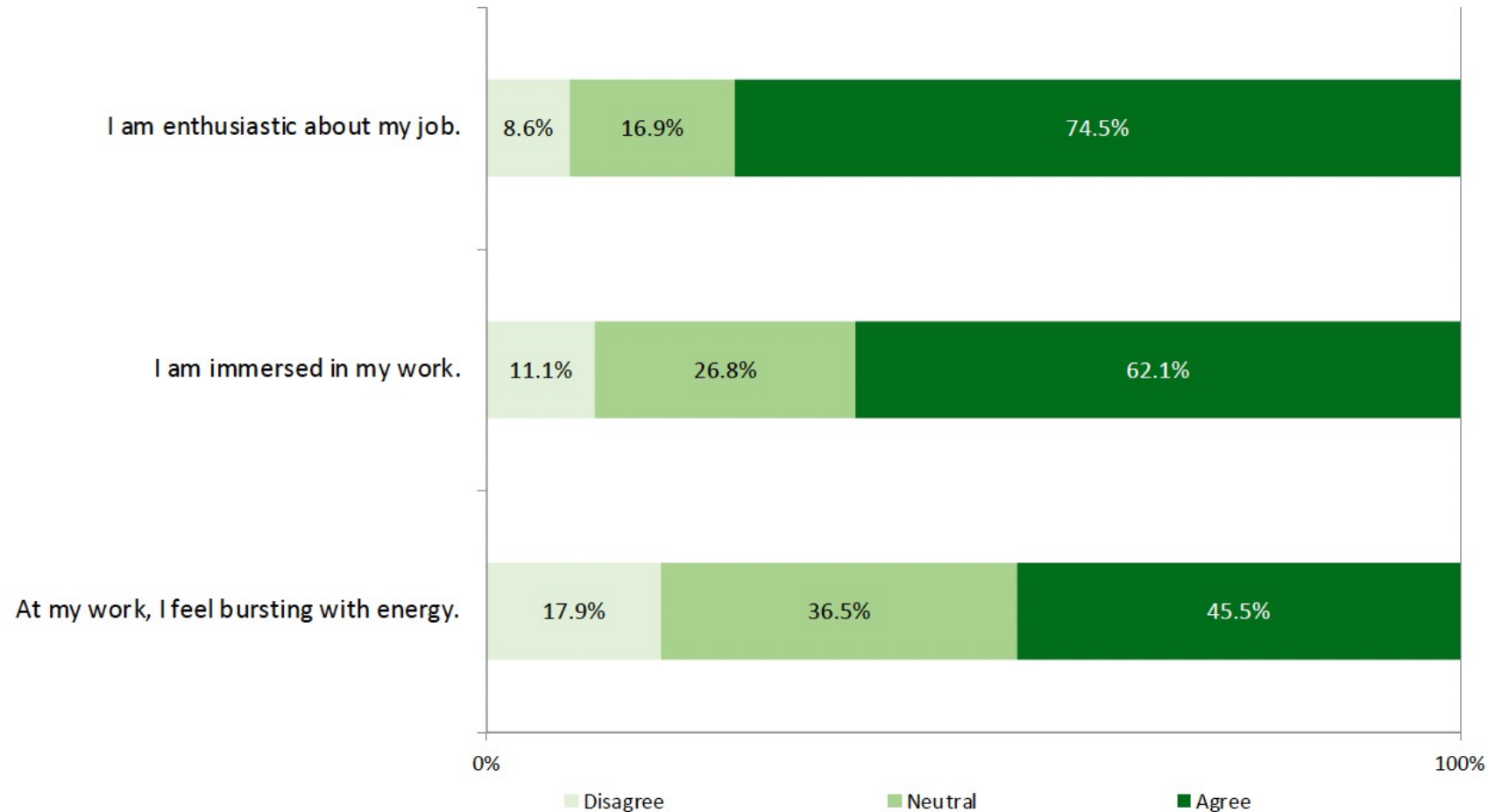
Commitment: Emphatische Führungskräfte stärken die Bindung von Mitarbeitenden an ihre Organisation



www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2022 / $n \geq 1,623$ communication professionals. Q 15: And to what extent do you agree with the following? Scale 1 (Strongly disagree) – 5 (Strongly agree). Q 16 (items 8-10): The rise of empathy in communications might impact communication practitioners' work environment. Thinking of your daily work as a communication practitioner, to what extent would you agree with the following? Scale 1 (Strongly disagree) – 5 (Strongly agree). ** Model / predictor highly significant ($p \leq 0.01$). * Predictor significant ($p \leq 0.05$).

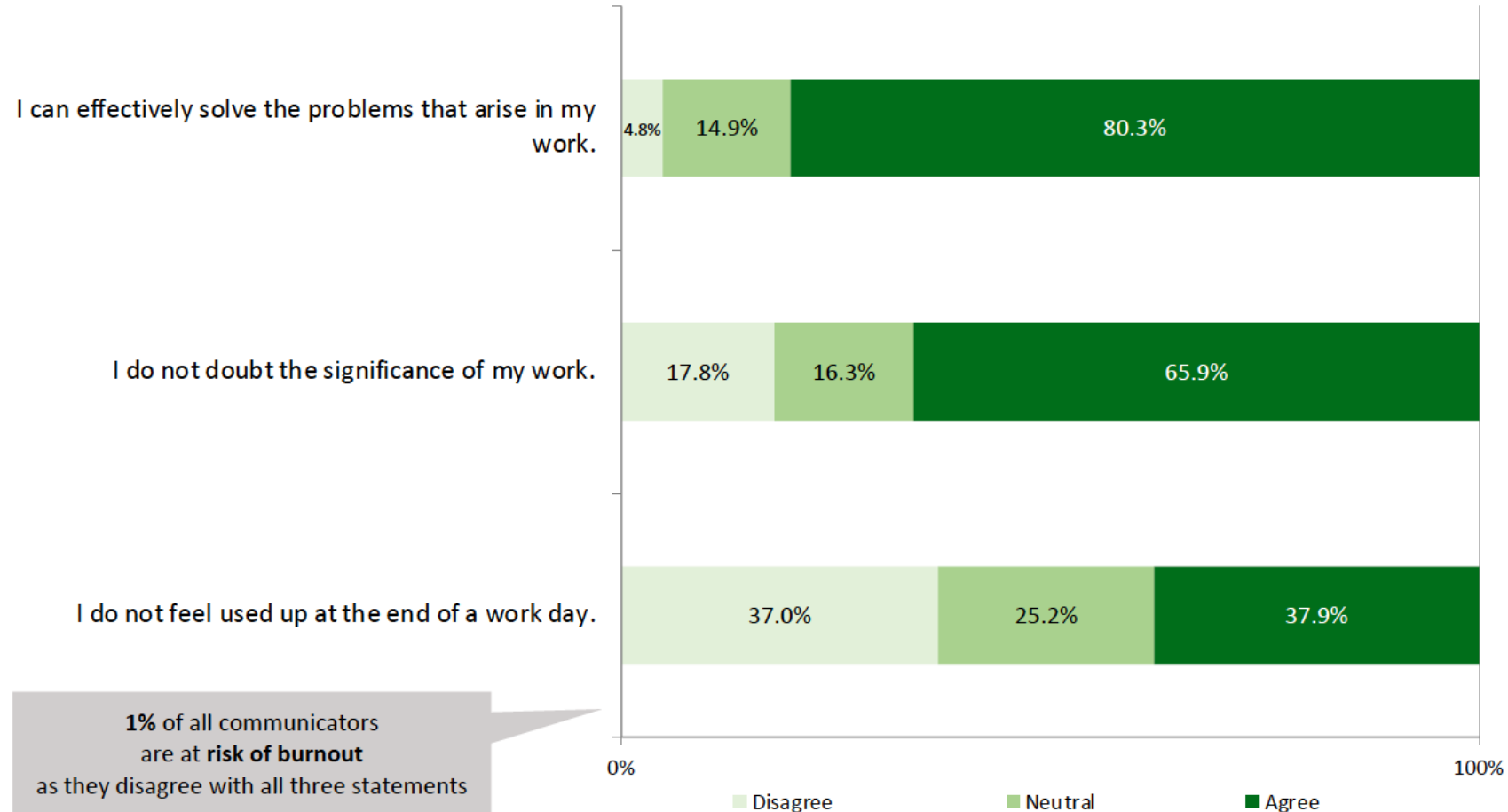
Engagement: Kommunikationsverantwortliche zeigen hohen Einsatz, aber nicht in allen Dimensionen

Work engagement, measured with three items

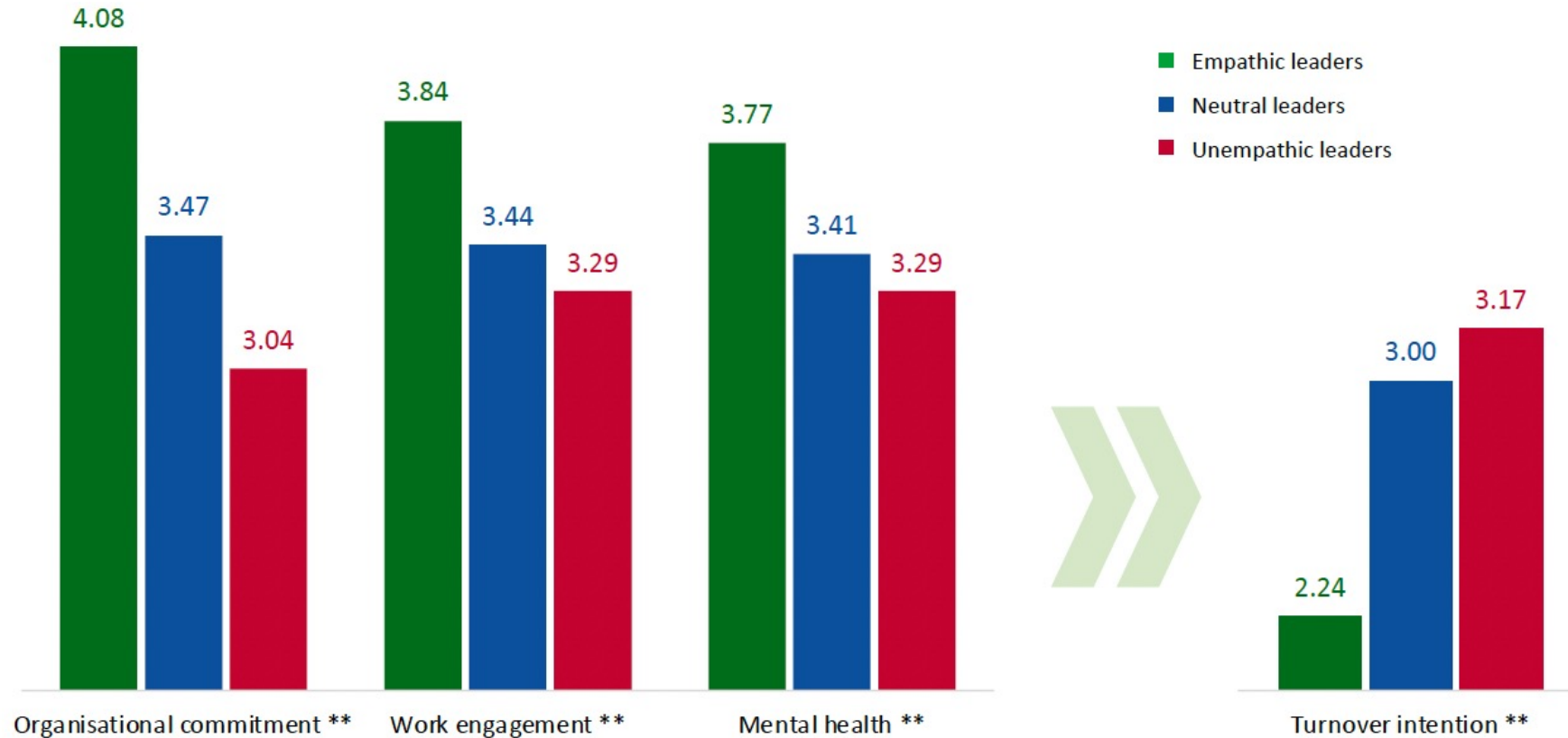


Mental health: Obwohl sich viele Kommunikationsverantwortliche am Ende eines typischen Arbeitstages erschöpft fühlen, hält sich die große Mehrheit für fähig, die Arbeit zu bewältigen

Mental health, measured with three items



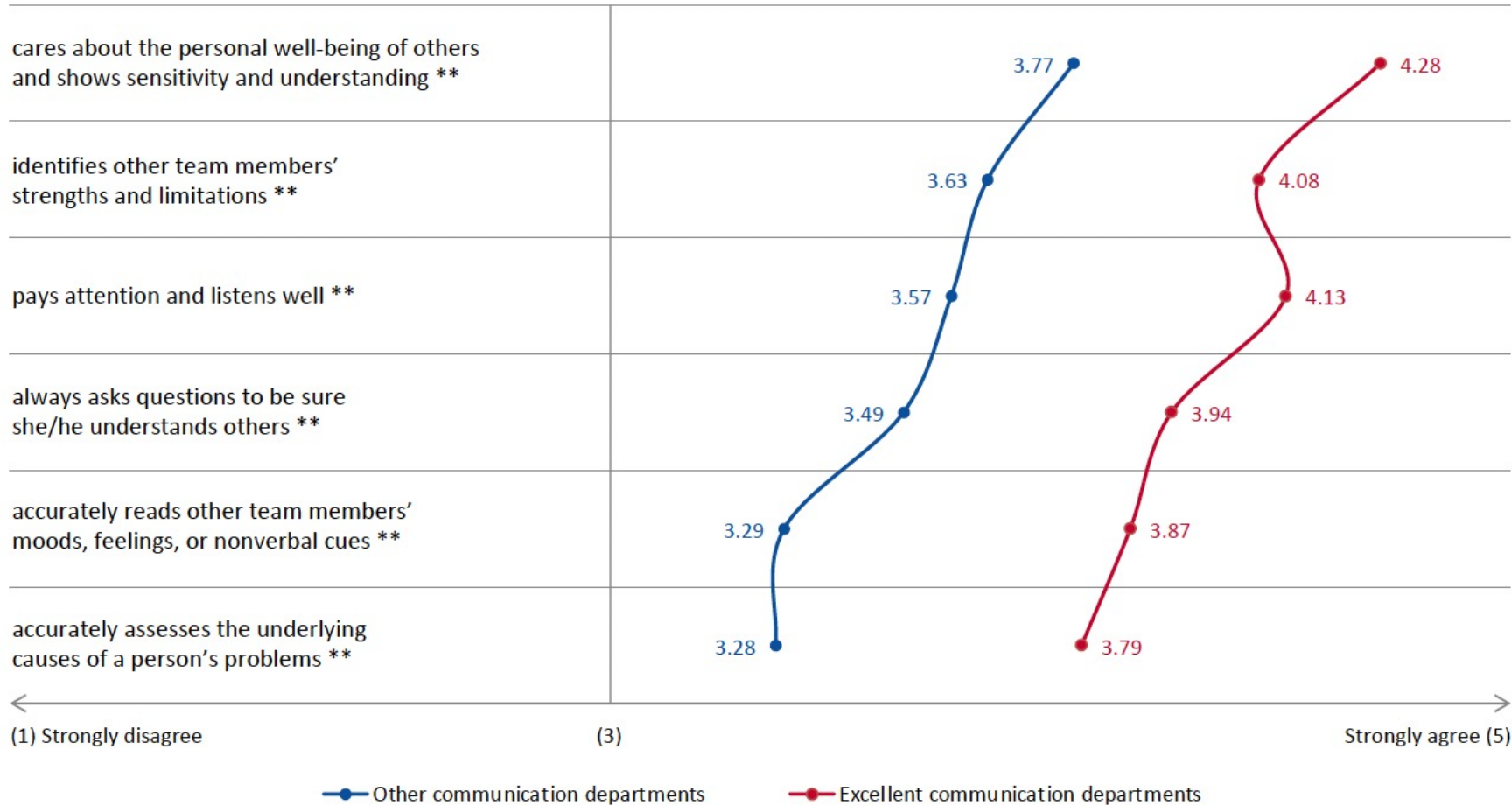
Empathische Führung macht den Unterschied: Deutlich mehr Engagement, Einsatz und psychische Gesundheit, wenn man für eine empathische Führungskraft arbeitet



www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2021 / n = 1,623 communication professionals. Q 16: Thinking of your daily work as a communication practitioner, to what extent would you agree with the following? Scale 1 (Strongly disagree) – 5 (Strongly agree). Mean values of indices. ** Highly significant differences (Kendall rank correlation, $p \leq 0.01$). Sample split in professionals with empathic, neutral, and unempathic leaders based on index of all items in Q 15 (index value > 3.50 = empathic leader; $3.50 \geq$ index value ≥ 2.50 = neutral leader; index value < 2.50 = unempathic leader).

Führungskräfte exzellenter Kommunikationsabteilungen engagieren sich signifikant stärker in allen Dimensionen empathischer Führung

The communication leader ...



Lessons learned



Virtuelle Zusammenarbeit

- **Beziehungskommunikation durch Nähe, Partizipation und Wertschätzung** fördert die emotionale Verbundenheit zur Organisation, die wiederum das Arbeitsengagement stärkt
- Führungskräfte und Mitarbeitende sollten deshalb in beziehungsorientierter Kommunikation und in einem **gesunden Umgang mit Technik** geschult werden.

Empathische Führung

- Der European Communication Monitor 2022 bestätigt den Trend zu einem **persönlicheren, menschlicheren Kommunikations- und Führungsstil** in der Kommunikation.
- Dabei macht empathische Führung den Unterschied: Mitarbeitende in Kommunikationsteams zeichnen sich durch **mehr Engagement, Einsatz und psychische Gesundheit** aus, wenn sie für eine empathische Führungskraft arbeiten.



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT
FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

KONTAKT

Prof. Dr. Sabine Einwiller

Professur für
Public Relations Forschung
Universität Wien

sabine.einwiller@univie.ac.at

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß

Lehrstuhl für
Strategische Kommunikation
Universität Leipzig

zerfass@uni-leipzig.de