



Juliane Feldner und Rainer König

Erste Eindrücke aus Seminaren nach drei Monaten Corona-Krise¹

Wie schon Christoph Doppler und Klaus Lauterburg 1994 zeigten, tauchen bei jedem Wandel sofort drei Fragen auf:

- Muss ich mich verändern? Verstehe ich, wozu wir z.B. digitales Führen brauchen? Ist das verpflichtend oder gibt es Alternativen? Und was kann ich mir davon erwarten?
- Kann ich mich verändern? Bin ich in der Lage mit den Folgen von Distanz, Digitalisierung und Selbstorganisation umzugehen? Besitze ich alle Kompetenzen, die für Selbstorganisation und Home Office nötig sind? Was zählt unter den neuen Rahmenbedingungen als Erfolg?
- Will ich mich verändern? Was ist für mich drin? Besteht irgendein Risiko, dadurch Geld, Beziehungen oder Karriereperspektiven zu verlieren? Oder kann ich mir vielleicht sogar einen Gewinn ausrechnen?

Mit diesen und ähnlichen Change-Gedanken sind wir in unsere ersten Präsenz-Seminare nach der erzwungenen Corona-Pause gegangen. Das war, so glaubten wir, das wohl einschneidendste Erlebnis mit Zeitraffereffekt, das Führungskräfte und Beschäftigte in den letzten 70 Jahren beruflich und privat erlebt haben konnten.

Wir bereiteten uns darauf vor, mit den Teilnehmenden ausführlich über entsprechende Ausnahmesituationen und Überforderungserfahrungen zu reflektieren. Es gelte, so meinten wir, verwirrende Führungsfragen und Widerstände aufzufangen und in eine möglichst konstruktive Richtung zu lenken. Ja, so denken halt Dozenten, die es immer gut meinen, aber nicht (immer) besser wissen.

Überraschenderweise kam es zu diesen aufgeladenen Erlebnisberichten nicht.

Ja, es wurde und wird in den Seminaren sehr viel über „Digitalisierungsschub und -schock“, „Abstandsregeln“, „Schutzwände“ und „neue Umgangsformen“ gesprochen – und natürlich auch über die Erlebnisse bei der Heimarbeit in Corona-Zeiten. Und klar, es gab und gibt Schwierigkeiten.

Die Kritik der Teilnehmenden machte sich vor allem an den schlimmen Übertragungsraten und der defizitären Hard- und Software ihrer zumeist veralteten technischen Infrastruktur fest. Aber auch hier blieb alles sehr sachlich und eher hoffnungsfroh.

Ohne die Herausforderungen, die manch einer Familie zwischen Homeoffice und Kinderbetreuung während der Coronapandemie gemeistert hat schmälern zu wollen, gab es sogar humorvoll kreative Geschichten aus dem Homeofficefamilienleben. Beispiel: „Meine

¹ Herzlichen Dank an alle Teilnehmenden

Tochter hat meine Videokonferenzpartner ganz gut erzogen. Die merkten sehr schnell, dass wir eine Pause machen mussten, wenn ´Merle´ ins Bild kam. Schlugen sie dann selbst vor. Klappte richtig gut. Irgendwie war Merle unsere neue Chefin.“

Ähnlich konstruktiv erging es vielen beim Führen über die digitale Distanz. Die wohl wichtigsten Erfahrungen, die hier alle bestätigten: (Auch) Videokonferenzen

- müssen besonders gut vorbereitet sein,
- brauchen klare Regeln (Redezeit, Wortmeldung/Rednerliste, Dokumentation etc.) und Leitung sowie
- Raum für den Smalltalk.

Durchaus positiv wurde von den meisten die freie Zeiteinteilung durch mobiles Arbeiten / Home Office empfunden: und dabei vor allem keine zeitraubenden An- und Abfahrtswege. Quasi selbstbestimmt zu arbeiten, wann und wie man möchte, hatte für die meisten einen eigenen Charme, der aber auch ein hohes Maß an Selbstorganisation und Disziplin voraussetzt.

Studien¹ haben bisher gezeigt, dass Mitarbeitende selbst eher dazu neigen, mehr zu arbeiten und einen kritischen Blick auf die Ergebnisse Ihrer eigenen Tagesleistungen haben als einen wohlwollenden! Die Selbstverantwortlichkeit über die Zielerreichung stachelt demnach stärker die kritische Selbstreflexion als die Zufriedenheit über sich und das erreichte Ziel an. Am Ende zählt das Ergebnis, das auch nicht immer wirklich im klassischen Verständnis von Vorgesetzten kontrolliert werden konnte.

Der Zauber des „Vertrauens“, eine grundlegende Basis gelungener Führung, bekam mit Homeoffice, minimalen sozialen Kontakten und veränderter Kommunikation eine Art von „3 - D – Effekt – Vertrauen“ für Vorgesetzte:

- Direktheit: klar und prägnant als Führungskraft auftreten
- Dissonanz: auszuhalten, nicht alles unter Kontrolle haben zu können ohne das Vertrauen zu beschädigen
- Diplomatie: zum richtigen Zeitpunkt einzugreifen, mit Individualisten ebenso umzugehen wie mit den unterschiedlichen Tempi von Menschen; kurzum das Team auf eine spannend neue Art und Weise zusammenzuhalten.

Erstaunlich war auch die Einschätzung vieler Führungskräfte, dass das Erteilen von Arbeitsaufträgen per E-Mail - also in schriftlicher Form – für mehr Klarheit und auch für weniger Diskussion und kritisches Hinterfragen gesorgt hat.

In diesem Kontext wurde das Delegieren von Aufgaben schneller und widerspruchsfreier akzeptiert: Möglicherweise gilt dies nur in dem Ausnahmezustand der Pandemie, in der sowieso vieles anders lief als normalerweise. Aber unter Umständen erzeugt der Blick auf das eigene Arbeitspensum ohne den direkten Vergleich zu den der anderen Kolleginnen und Kollegen im Team ziehen zu können, für eine höhere Arbeitsbereitschaft und weniger Groll.

Mit großer Begeisterung wurde uns auch von der Digitalisierung von Arbeitsprozessen berichtet. Es hat durch die Pandemie scheinbar eine Turbobeschleunigung bekommen, wie beispielsweise OneNote: erzwungenermaßen, weil es keine andere Möglichkeit gab. Aber auch hinsichtlich der eigenen Bereitschaft, sich mit Technik und Software auseinanderzusetzen und festzustellen, dass das gar nicht so schwer ist. So wurden in den Seminaren teamtaugliche, hilfreiche Programme vorgestellt, die gemeinsame Lösungsstrategien auf den Weg bringen und in einer bisher unbekannt Form das

individuelle Arbeiten mit dem gemeinsamen Austausch sinnvoll verzahnt und für hohe Zufriedenheit sorgt.

Zwar lobten einige, dass die Kommunikation über Video irgendwie leichter, weil besser steuerbar verlaufe als im direkten Gespräch. Die meisten aber meinten, die Digitalkonferenz werde nie das lebende echte Präsenzgespräch ersetzen können. Nicht wenige entdeckten sogar den besonderen Wert der direkten Kommunikation wieder (neu).

Richtig scharf kritisiert wurde nur die 'Informationspolitik' und „mangelnde Wertschätzung“ „von oben“. Im Fokus stand dabei immer die höchste Leitungsebene.

Und wieder fallen uns hier Doppler und Lauterburg ein. Schon vor 26 Jahren wussten die beiden, dass sich Veränderungen nicht einfach verordnen lassen. Nötig sind vielmehr

- profunde Informationen – was genau soll ich machen?
- ein gemeinsames Verständnis – wozu brauchen wir das?
- klare Erwartungen – woran erkennen wir, ob die Neuerungen etwas bringen?
- professionelle Moderation – wie werden wir den Wandel gestalten? und
- kontinuierliches Training und Coaching – wie geht das konkret?²

Alle oben ausgeführten Erfordernisse zielen in vielen Punkten darauf ab, dass Menschen eine Orientierung in den Wirren aktueller Geschehnisse bekommen und sich eingebunden fühlen in eine „berufliche Gemeinschaft“. Der Gedanke einer Solidargemeinschaft ist in unseren Seminaren oft ausgesprochen worden: „Wir sitzen ja alle in einem Boot“ und hat Kräfte mobilisiert, die Herausforderungen miteinander anzugehen.

Spannend erscheint uns auch hier der Einsatz moderner Technologie, die als unterstützende Kommunikation wirken kann und ähnliche wie Whatsup funktioniert, trotz Distanz fühlt man eine gewisse Nähe zueinander. Diese ist nicht nur begründet in dem Austausch beruflicher Informationen, sondern durchaus umfassender. Auf diese Weise könnten durch die Führungskraft z.B. alle mitbekommen, dass eine Auszubildende ihren Abschluss bestanden hat und man ihr gratulieren kann. Der Chef stellvertretend für das Team; aber auch jeder Einzelne. Denn das hat das Arbeiten mit Telefonkonferenzen, Webinaren usw. gezeigt: Es gibt einen großen Wunsch nach direktem Small-Talk, quasi 4-Augen-Gespräch und Austausch, der nicht nur beruflicher Natur ist.

Sicherlich bezeichnet die Coronakrise eine ganz besondere Veränderung: sie war weder geplant, noch in ihrem Verlauf vorhersehbar. Bei jedem Schritt bewegen wir uns alle auf einem Neuland mit sehr dünnem und brüchigem Eis. Selbst die Wissenschaft gibt nicht immer sichere Hinweise - manchmal sind sie sogar widersprüchlich. Das Tragen der Atemschutzmaske, dass das RKI zunächst als gefährlich bezeichnete, sei hier nur als Beispiel genannt.

Und Arbeitspsychologe Prof. Dr. Hannes Zacher von der Universität Leipzig gibt folgende kluge Ratschläge³:

² Vgl. hierzu Siegfried Kaltenecker: Selbstorganisierte Teams führen. 2. überarbeit. u. erweit. Aufl. Heidelberg 2018, p622

„Zunächst einmal ist es jetzt wichtig, dass Führungskräfte die Ruhe bewahren und Mitarbeitenden Orientierung in dieser unsicheren und herausfordernden Zeit bieten. Dazu gehört, dass Führungskräfte gut über die aktuelle Faktenlage informiert sind und sich kontinuierlich mit anderen Entscheidungsträgern über die dynamische Entwicklung und notwendige Präventionsmaßnahmen und Reaktionen austauschen. Sie sollten dabei stets realistischen Optimismus ausstrahlen und vermitteln, dass die Krise gemeinsam erfolgreich bewältigt werden kann. Weiterhin ist es wichtig, dass Vorgesetzte ihre Vorbildfunktion in Bezug auf Gesundheitsverhalten erfüllen und zum Beispiel nicht krank zur Arbeit erscheinen. Gute Führung bedeutet auch, klar und deutlich zu kommunizieren und Mitarbeitende individuell zu unterstützen, zum Beispiel Menschen, die Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie haben.“

„Gute Führung in der Corona-Krise“ - so doziert Professor Zacher weiter – „unterscheidet sich nicht von guter Führung in anderen unsicheren und bedrohlichen Situationen: es geht letztlich immer darum, den Menschen, für die man als Führungskraft Verantwortung übernommen hat, zu dienen und sie bei der Bewältigung von verschiedenen Anforderungen zu unterstützen. Natürlich sollten Führungskräfte dabei nicht vergessen, sich auch um sich selbst und ihre eigene Gesundheit zu kümmern.“

Fürwahr: Das ist sehr edel und moralisch wirklich gut gesprochen. Natürlich wissen wir nicht, wie die von uns befragten Führungskräfte sich in der Krise tatsächlich verhalten haben. Und schon gar nicht ist uns bekannt, wie sie von ihren Mitarbeitern erlebt wurden. Aber ihre ruhigen, konzentrierten und durchweg positiven Berichte zur Krise, lassen doch vermuten, dass sie vieles so gemacht haben, wie der Professor aus Leipzig es ihnen geraten hätte.

Hannes Zacher und wahrscheinlich auch Christoph Doppler und Klaus Lauterburg wären ganz bestimmt stolz auf sie. Wir sind es allemal.

³ Vgl. <https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten-20200514-diese-krise-stellt-auch-fuehrungskraefte-auf-eine-harte-bewaehrungsprobe.html>

Ideen:

Regelmäßige Briefe / Newsletter (vgl. App für große Praxen ähnlich Whatsup)

One Note im Einsatz

i