



Oft ist zu hören oder zu lesen, dass nach Corona vieles anders sein werde als bisher. Manche sagen dies aus der Befürchtung, dass zu viele Veränderungen, vielleicht auch Verschlechterungen auf uns zukommen könnten. Andere meinen, dass es in der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik nicht einfach so weitergehen könne wie bisher. Das Stakkato der „Schneller, Höher, Mehr“ gehöre nach den jüngsten Erfahrungen endgültig abgelöst. Was davon übrig bleibt, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur schwer zu prognostizieren. Fakt jedoch ist, dass viele neue Erfahrungen gemacht wurden und werden, Unternehmen und Mitarbeitende sich flexibel und agil der neuen Situation angepasst haben, bisher geltende Regeln und Gewohnheiten überdacht und z. T. durch neue ersetzt wurden und vorher unmöglich erscheinendes realisierbar wurde. Es wäre nicht nur schade, sondern geradezu fahrlässig, wenn diese Vielzahl neuer Erkenntnisse und Erfahrungen ungenutzt und wirkungslos blieben. Es stellt sich also die Frage nach den Lehren, die wir aus der Krise ziehen wollen. Das gilt sowohl gesamtgesellschaftlich, aber auch und gerade für Unternehmen, ihre Kultur, die Formen der Zusammenarbeit und die Wahrnehmung von Führung.

## **Homeoffice individuell abstimmen und mit Präsenzarbeit kombinieren**

Viele Unternehmen und Führungskräfte haben sich in der Vergangenheit schwergetan, „Mobiles Arbeiten“ bzw. Arbeit aus dem Homeoffice zuzulassen. Mangelndes Vertrauen in die Eigeninitiative, Arbeitsorganisation und Selbstständigkeit der Mitarbeitenden, Arbeitssicherheitsbedenken, Investitionserfordernisse in die technische Ausstattung, Datenrisiken oder auch die scheinbare Unvereinbarkeit mit definierten Prozessen, waren oft benutzte Argumente und Einwände.

Es scheint, als habe das Wort „Homeoffice“ nun durch die Corona-Krise ein neues Image erhalten. Selbst dort, wo Homeoffice bisher undenkbar, ungewollt und absolut unmöglich erschien, wurden häufig binnen weniger Tage, manchmal innerhalb von Stunden, Homeoffice-Entscheidungen getroffen, alles umgestellt und letztlich im heimischen Büro eingerichtet. Die hier verbrachte Zeit, das Einrütteln, Experimentieren und Optimieren der Arbeit im Homeoffice, die Zusammenarbeit des Teams sowie die beidseitig gemachten Führungserfahrungen erzeugen bei vielen Mitarbeitenden ein ganz neues (Selbst)Verständnis.

Auch die damit häufig einhergehende Zunahme an Selbstständigkeit und Verantwortung sowie die häufig größer gewordene Notwendigkeit, Entscheidungen selbst zu treffen, spielen eine enorme Rolle für die Entwicklung der Mitarbeitenden. All diese Erfahrungen – gute wie schlechte, gewünschte wie ungewünschte – werden bei Mitarbeitenden und Führungskräften ihre Spuren hinterlassen und zu neuen und anderen Ansprüchen in der Zukunft führen.

Vor diesem Hintergrund werden in Nach-Corona-Zeiten die Unternehmen und Führungskräfte sicherlich gefordert sein, (neue) tragfähige, nachhaltige Homeoffice-Lösungen und -Regelungen zu finden. Nicht jeder Mitarbeitende wird davon Gebrauch machen wollen. Und auch nicht jede Führungskraft wird zum Homeoffice-Anhänger. Überdies eignet sich nicht jede Arbeit für das Homeoffice und lange nicht jeder hat die geeigneten Bedingungen dazu. Sinnvoll wäre es insofern, Möglichkeiten und Grenzen der Arbeit im Homeoffice gemeinsam auszuloten und auf freiwilliger und vor allem individuell abgestimmter Basis einzuführen. Das Unternehmen steht dabei für verbindliche Standards, z. B. hinsichtlich der Arbeitsplatzausstattung (Hardware, Software, Bürostuhl, Schreibtisch), oder der Kommunikationsstruktur. Gute Erfahrungen haben zudem Führungskräfte gemacht, die mit den im Homeoffice Arbeitenden verbindliche Regeln bezüglich individueller Arbeits- und Anwesenheitszeiten, der Option von Splitting-Zeiten insbesondere für Alleinerziehende und Eltern vereinbart haben und darüber hinaus verbindliche Termine und Zeiten für die Regelkommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft bzw. dem Team abgestimmt haben. Um das aktuell von Mitarbeitenden beklagte Fehlen sozialer Kontakte zu kompensieren, erscheint die Kombination aus Homeoffice und Präsenzphasen sinnvoll. Diese ist im jeweiligen Unternehmen in Abhängigkeit konkreter Erfordernisse und existierenden Möglichkeiten zu ermitteln.

## **Besprechungskultur analysieren, weiterentwickeln und neu regeln**

Mitarbeitende und Führungskräfte haben in der Vergangenheit immer wieder beklagt, dass Besprechungen wider besseren Wissens noch zu häufig durch z. B. die fehlende oder unzureichend eingehaltene Agenda, Unpünktlichkeit, mangelnde Gesprächsdisziplin, Unverbindlichkeit oder ausufernde Diskussionen gekennzeichnet waren. Zudem wird nahezu überall die unangemessene Anzahl von Besprechungen moniert. Eine gewisse „Besprechungsmüdigkeit“

war und ist die logische Konsequenz. Die nun in der Corona-Krise gemachten Erfahrungen mit Online-Meetings zeigen eindeutig: Besprechungen werden online mit deutlicher höherer Effektivität und Effizienz geführt. Führungskräfte und Mitarbeitende haben einheitlich positiv auf die bessere Vorbereitung aller Teilnehmenden, die erhöhte Gesprächsdisziplin und den deutlich wertschätzenderen Umgang miteinander reagiert und betonen einhellig, dass dies in Zukunft so bleiben möge. Beklagt wurden allerdings die Begrenzung auf das absolut Notwendige, die reduzierten Hintergrundinformationen und die geringere Diskusstiefe; vermisst wurden „das persönliche Wort“, die Möglichkeit „Kleinigkeiten nebenbei zu klären“, der fehlende Augenkontakt sowie der häufig kleiner gewordene Raum für gemeinsame Späße. Ob man daraus nun die Schlussfolgerung zieht, Besprechungen eher online zu führen oder die genannten Anforderungen in den Präsenztage zu überführen oder auch klärt, welche Themen wie und in welcher Form bearbeitet werden sollen, muss in den Teams, Besprechungskreisen oder auch individuell geprüft und vereinbart werden.

Fakt ist, die Klärung und Einhaltung elementarer Regeln zur Vorbereitung und Durchführung von Besprechungen verhilft sowohl online wie auch face-to-face zu einer größeren Produktivität. Vor dem Hintergrund gemachter Erfahrungen in normalen und in Corona-Zeiten, ist es also grundsätzlich relevant, im Kreise von Mitarbeitenden und Kollegen solche Regeln zu erarbeiten und sich verbindlich darauf zu verständigen. Inbegriffen ist die Frage der Sinnhaftigkeit und Dosierung (Häufigkeit und Länge) von Besprechungen.

#### **Geschäftsreise, Telefon oder Online-Kontakt?**

Auch ohne Corona liegt ebenso auf der Hand, dass Häufigkeit und Anlässe von Geschäftsreisen und Außenterminen auf den Prüfstand gehören. Die aktuellen Erfahrungen forcieren diese Forderung. Vieles kann offensichtlich auch online geklärt werden. Doch auch hier stellt sich die Frage, für welche Ereignisse oder Anlässe welche Kontakte zweckmäßig erscheinen. Zumindest kurze Gesprächstermine von ein oder zwei Stunden, für die viele Auto-, Bahn- oder Flugkilometer in Kauf genommen werden müssten, können im Sinne aller Beteiligten auch ohne wesentliche Qualitätsverluste online abgewickelt werden. Um miteinander bekannt zu werden, eine nachhaltige Beziehung aufzubauen, ein komplexes Problem zu lösen oder eine schwierige Verhandlung zu führen, ist die persönliche Begegnung sicherlich weiterhin unerlässlich. Ist der Gesprächspartner hingegen bereits bekannt, lassen sich viele Termine ökonomischer per Telefon oder Video-Call erledigen. Zum künftigen Zeitmanagement wird deshalb gehören, den Sinn und Zweck eines vorgesehenen Kontaktes zu bedenken und die diesbezüglich erforderlichen Ansprüche abzuleiten. Aber Vorsicht: Oft entscheidet die eigene Vertrautheit und Sicherheit mit einem Medium über die Wahl der Art und Weise eines Geschäftstermins. Dies zu verändern erfordert Reflexion, Bereitschaft und Training im Umgang bislang wenig genutzter Alternativen.

#### **Strukturen nutzen**

Staatliche Anordnungen (beispielsweise Abstandsgebot, Kontaktverbot, Nutzungsverbote, Maskenpflicht), wie wir

sie derzeit erleben, zeigen uns mit aller Deutlichkeit, dass durch Regeln und Vorgaben, also strukturelle Interventionen, Verhalten häufig wesentlich wirksamer und schneller beeinflusst werden kann, als durch Verhaltensappelle. Strukturelle Basissetzungen sind schlicht klarer und verbindlicher als nur verbal vermittelte Erwartungen. Geschickte Führungskräfte haben sich in der Krise darauf besonnen und neue Erfordernisse so gut wie möglich strukturell abgesichert. Dazu haben sie beispielsweise Stellenbeschreibungen angepasst, Rahmenbedingungen zur Homeoffice-Arbeit entwickelt, Prozesse überdacht, Kommunikations- und Berichtssysteme überarbeitet oder Hygieneregeln definiert. Jeweilige Überlegungen oder Vorschläge haben sie zur Diskussion gestellt und nach Einarbeitung von Ergänzungs- oder Änderungsvorschlägen offiziell eingeführt. Sie haben schriftlich erzeugte Klarheit und Nachvollziehbarkeit, aber auch durch die Einbindung ihrer Mitarbeitenden für Akzeptanz gesorgt und so sichergestellt, dass die neuen Strukturen, Prozesse oder Regeln überwiegend äußerst positiv konnotiert werden. Die damit positiv gemachten Erfahrungen lassen die Konsequenz ableiten, sich nicht mit reinen verhaltensbezogenen Maßnahmen zu begnügen, sondern im Sinne der Zielabsicherung strukturelle Vorteile zu nutzen. Wo klare Regeln existieren, wo Aufgaben, Prozesse und Verantwortlichkeiten deutlich beschrieben sind, wo die Regelkommunikation definiert ist, sind Verhaltenskorrekturen durch Führungskräfte deutlich seltener erforderlich. Dass dies zunächst einmal mehr Vorbereitungsaufwand bedeutet, liegt in der Natur der Sache, wird aber von den Führungskräften als langfristig lohnenswert eingeschätzt, die sich diese Mühe gemacht haben.

Allerdings ist wieder zu betonen, dass Strukturen und Regeln dort, wo sie als zu detailliert und fein granuliert empfunden werden, einengende oder gar entmündigende Beurteilungen erfahren und dementsprechend demotivierend wirken. Folglich gilt es, Akzeptanz für neue oder veränderte Strukturen und Regeln zu erzeugen, in dem ein hohes Maß an Mitwirkung seitens der Mitarbeitenden sichergestellt und die Umsetzung durch umfassende Information und begleitende Betreuung unterstützt wird.

#### **Führung angepasst und individuell wahrnehmen**

In der Krise hat sich gezeigt, dass es überall dort zu teilweise erheblichen Reibungsverlusten gekommen ist, wo auf die aktive Wahrnehmung von mitarbeiterorientierter Führung eher geringer Wert gelegt wurde. Manche Mitarbeitende berichten von Verunsicherung und Orientierungslosigkeit, andere von Überforderung in der Umsetzung von Aufträgen oder der Selbstorganisation und Selbstermächtigung. Nicht erreichbare Ansprechpartner, unzureichende Unterstützung bei Fragen und Problemen, dahingeworfene Kritik, aber auch fehlendes persönliches Feedback verstärkten Fehlerhäufigkeit, notwendige Korrekturen und Doppelarbeit, also Effektivität und Effizienz. Andererseits hat die Krise aber auch zeigen können, dass geschickte Führungskräfte mit ihren Teams Ergebnisse erzielen konnten, die manchmal sogar besser als zuvor waren und sind. Diese Führungskräfte haben ihre Führungsfunktion nicht nur den neuen Rahmenbedingungen angepasst, sie haben Führung für Mitarbeitende spürbar gezielter und individueller wahrgenommen.

Beispielsweise haben sie

- für die erforderliche Sicherheit, Klarheit und Orientierung gesorgt, etwa indem sie tägliche Statusberichte mit Hintergrundinformationen vermittelt, Erfahrungen von Kolleginnen und Kollegen weitergegeben, eindeutige Aufträge oder konkrete Ziele verabredet, Prioritäten und Zeiten abgeglichen und zu erzielten Ergebnisse klare Rückmeldungen gegeben haben,
- mit Mitarbeitenden, die ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein aufweisen, die entsprechenden Freiräume besprochen und vereinbart,
- Arbeitspakete so delegiert, dass sie möglichst ohne Rückfragen in Selbstorganisation erfüllt werden konnten,
- autark getroffene Entscheidungen nachvollziehbar und faktenbasiert erläutert, ggf. um Verständnis gebeten, wenn die Absprache und Einbindung nicht wie üblich stattfinden konnte,
- regelmäßige Kommunikation mit und unter den Mitarbeitenden sichergestellt, diese geplant und betreut besonders dann, wenn diese überwiegend digital stattfinden musste,
- für einfache Erreichbarkeit im Falle von Fragen, Problemen oder Unsicherheiten gesorgt,
- darauf geachtet, gute Leistungen, Flexibilität, Engagement, nicht zuletzt auch Findigkeit und Ideenreichtum gerade in diesen schwierigen Zeiten explizit zu betonen, hervorzuheben, zu würdigen, sich auch dafür zu bedanken,
- die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden forciert, indem sie ermuntert, Sicherheit und Rückhalt vermittelt und Vertrauen zum Ausdruck gebracht haben,
- in verstärktem Maße Interesse gezeigt, Anteil am Leben und den Sorgen der Mitarbeitenden genommen, sich gekümmert, Mut gemacht und das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden gestärkt,
- gerade in dieser Krise durch zeitnahes und konstruktives Feedback Sicherheit gegeben,
- in besonderer Weise den Teamgeist gefördert und dafür gesorgt, dass gerade unter den Bedingungen der Online-Arbeit die Beziehungen unter den Mitarbeitenden nicht leiden oder abreißen.

Solch erfahrene Führungsleistungen haben Mitarbeitende, die in einen derartigen Genuss gekommen waren, durchgängig positiv hervorgehoben. Dass davon Vieles auch Alltagstauglichkeit in „normalen Zeiten“ besitzt, bedarf keiner besonderen Phantasie.

### **Eigenständigkeit und Optimierungsüberlegungen fördern – Vielfalt zulassen**

Es gibt selten nur den einen richtigen Weg zum Ziel. So haben manche Führungskräfte unter veränderten Rahmenbedingungen die unerwartete Erfahrung machen können, dass einige ihrer Mitarbeitenden eine zuvor kaum erkennbare Kreativität oder Initiative an den Tag gelegt haben und demnach über Qualitäten verfügen, die zuvor verborgen geblieben waren oder verlorengegangen schienen. Ursache waren oft stark abgegrenzte Aufgabenstellungen, das

Nichtdiskutieren von Alternativen, der Verzicht auf Einbindung oder das Unterlassen gemeinsamer kreativer Ideensammlungen. Nicht selten dagegen finden aktuell Mitarbeitende unerwartet und oft auch unaufgefordert ganz neue und kreative Lösungen für Fragen und Probleme, passen Prozesse und Abläufe den veränderten Bedingungen an, passen Vertriebswege und Serviceleistungen an oder halten den Kontakt zu Kunden auf neue und bisher nicht praktizierte Weise aufrecht. Und wie die teilweise erzwungene Arbeit aus dem Homeoffice gezeigt hat, finden Mitarbeitende ihre eigenen Vorgehensweisen, Lösungen und Ergebnisse, sofern sie klar kommunizierte Aufgaben, Ziele und Kompetenzen erhalten haben.

Auch mit Blick auf die viel diskutierte Agilität ist also ein Führungsverhalten gefordert, welches den engagierten und talentierten Mitarbeitenden eine entsprechende Entfaltung ermöglicht. Dabei gilt es einerseits, Denkbarrieren abzubauen und Gestaltungsfreiräume zu erweitern, andererseits die aufkommenden Vorstellungen, Ideen und Ansätze im Hinblick auf die Zielerreichung zu koordinieren. Agil zu sein, heißt in dem Zusammenhang, Möglichkeiten und Räume für Alternativen zu schaffen, in Möglichkeiten anstatt in Problemen zu denken und neue Ideen nicht nur zu tolerieren sondern auch zu fördern und voranzutreiben.

Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit zu postulieren und zu fördern, könnte somit als anspruchsvolle Führungsaufgabe viel stärker in den Fokus rücken. In einem ausbalancierten Verhältnis von Kompetenzeinschätzung, Freiraumbemessung, Vertrauen, und Kontrolle, müssten Führungskräfte kritisch hinterfragen und ausloten, was den jeweils einzelnen Mitarbeitenden zuzumuten ist, welchen Grad an Unterstützung sie benötigen und wie sie auf dem Weg zur Selbstständigkeit gefördert und begleitet werden können.

### **Digitalisierungserfolge nutzen – Technikscheu reduzieren**

In der Krise haben sich viele Mitarbeitende, die neuen Technologien und der Digitalisierung bis dahin eher skeptisch bis ablehnend gegenüberstanden hatten, plötzlich mit den neuen Erfordernissen arrangieren müssen. Und – oh Wunder – hat sich in vielen Fällen die „überraschende Erkenntnis“ gezeigt: „Es geht ja doch!“ bzw.: „Es ist ja viel einfacher als vermutet!“. Wichtig ist nun, an diese positiven Erfahrungen anzuknüpfen, nächste Ziele und Schritte abzuleiten, Mut zu machen, sie in der Umsetzung zu betreuen und zu unterstützen und jeden Fortschritt positiv zu verstärken.

Gegebenenfalls ist auch Coaching eine gute Möglichkeit, die bisher mit der modernen Technik Fremdelnden an nächste Fertigkeiten heranzuführen, zu trainieren, sodass sie dann Erworbenes mit größerem Selbstbewusstsein und deutlich weniger Widerstand in den Arbeitsalltag übertragen werden. Allein der Verweis auf die positiven Erfahrungen in der Corona-Krise könnte schon ein Anker für Mitarbeitende sein, anstehenden Veränderungen weniger skeptisch gegenüberzustehen.

### **Zusammenrücken und herausfinden, was eint**

Solidarität als Wert hatte in den letzten Jahren nicht unbedingt Hochkonjunktur, wurde eher vereinzelt hochgehalten

von der Mitbestimmung, den Gewerkschaften und den Betriebsräten. Vielfach ist vielmehr das Individuelle, das Egoistische und mitunter auch Gegeneinander an den Tag getreten als Gemeinsamkeiten.

Nun hat die Krise auf verschiedensten Ebenen gezeigt, dass Solidarität und ein Zusammenrücken doch (noch) möglich sind. Dann nämlich konnte durchaus ein Zusammenrücken, ein gewachsenes gegenseitiges Verständnis und eine stärkere gegenseitige Unterstützung festgestellt werden, wenn

- die Handelnden ein ähnliches Problemverständnis und -bewusstsein haben,
- ähnliche Empfindungen, Einschätzungen und Erfahrungen zugrunde liegen,
- Sensibilität dafür existiert, wie wenig der Einzelne eine als gefährlich eingeschätzte Situation allein wird meistern können,
- Ziele und Vorgehensweisen intellektuell als auch emotional geteilt werden,
- sich jeder zugehörig, betroffen und verantwortlich fühlt,
- gemeinsame Aktivitäten die persönlichen Beziehungen stärken und
- der Umgang miteinander durch Glaubwürdigkeit der Handelnden geprägt ist.

Genau dies können klug agierende Führungskräfte in der Zukunft nutzen und die Voraussetzungen für Solidarität und Gemeinsamkeit im Team aktiv herbeiführen. Anders als in Krisenzeiten, in denen sich die Voraussetzungen für Zusammenhalt und Zusammenarbeit oft automatisch ergeben, ähnlich aber wie in Teambildungs- oder -entwicklungsprozessen, ist dabei eine systematische Herangehensweise erforderlich. Ausgehend von einer gemeinsamen Statusbestimmung mit Vor- und Nachteilen, der Herausarbeitung von belastenden Bedingungen bzw. „Baustellen“ über eine Analyse dafür auftretender Gründe, erarbeiten die Teammitglieder gemeinsam getragene Zielsetzungen und entwickeln Lösungen und Maßnahmen für jene Dinge, die zuvor als problematisch empfunden wurden.

### Fazit

Die Beispiele möglicher Konsequenzen und Lehren verdeutlichen, welches Potenzial in einer systematischen Auswertung und Reflexion gemachter „Corona-Erfahrungen“ steckt. Die Kernfragen für Führungskräfte und Mitarbeitende lauten im Grunde immer gleich:

- Wie sind wir mit der Corona-Krise umgegangen?
- Welche Erfahrungen haben wir gemacht?
- Was hat sich als hilfreich erwiesen? Was weniger?
- Was wurde klarer? Was hat unser Bewusstsein geschärft oder modifiziert?
- Was sollte auf keinen Fall in Vergessenheit geraten?
- Was brauchen wir nicht mehr, was hat sich als überflüssig erwiesen?
- Was sollten wir andererseits auf jeden Fall behalten?

Schon allein die Beantwortung dieser Fragestellungen liefert wichtige Erkenntnisse. Sie sind aber auch Grundlagen für spezifische weiterführende Themen- oder Problemstellungen.

Beispiele sind:

- das Anpassen des Berichtswesens sowie der dazu eingesetzten Werkzeuge in Homeoffice-Zeiten,
- der Umgang mit Krisen- und Konfliktsituationen von der Mediation bis hin zur Einrichtung von Krisenteams in Unternehmen,
- die Neuausrichtung von Prozessen und Verfahren zur Arbeitsorganisation und Qualitätssicherung in Ausnahmesituationen,
- die Bewertung und Anpassung eingesetzter Verfahren und Vorgaben zur Arbeitssicherheit sowie zum Gesundheits- und Umweltschutz,
- das krisenbezogene Erweitern von Personalentwicklungs- und Beratungsangeboten für Führungskräfte,
- das Nutzen von online-Plattformen im Rahmen von Weiterbildungs- und Trainingsangeboten,
- das Anpassen existierender Zielvereinbarungen und Leistungsanreizsysteme auf veränderte Rahmenbedingungen,
- das Erweitern vertrieblicher Maßnahmen im Rahmen von Kontaktbegrenzungen,
- das Sicherstellen der Beschaffung im Kontext löchriger Lieferketten.

Natürlich stellt sich dabei auch die Frage nach dem methodischen Vorgehen: Wie können die gemachten Erfahrungen identifiziert und für die Zukunft gesichert werden? Und das nicht erst, wenn wir wieder Ruhe haben und „gründlich“ analysieren und bewerten können, sondern kurzfristig, spontan und auf das Wesentliche konzentriert?

Empfehlenswert ist, möglichst viele Mitarbeitende und Führungskräfte zu hören, sie zu beteiligen. Dies gelingt am ehesten in Mini-Workshops, in denen positive Effekte und Chancen des „Krisenmodus“ gemeinsam identifiziert, ausgewertet, aufbereiten und wo sinnvoll, gewollt und möglich in die „Nach-Corona-Zeit“ überführt werden. Der Start in diese Zeit könnte also durchaus mit derartigen Mini-Workshops in Teams oder Abteilungen (abhängig von der Größe) erfolgen - online oder offline!

**Ulrich Hoffmann vom FOCUS Team Wuppertal**

[www.focus-team.de](http://www.focus-team.de)