



Fall 1: Ansprechen von Problemen und Konflikten zum Neustart

In einem unserer befreundeten Unternehmen war der gewerbliche Sektor über Wochen nahezu vollständig lahm gelegt und auf Kurzarbeit gestellt. Zahlreiche Angestellte arbeiteten im Homeoffice. Nach Wiedererlangung der Produktionsfähigkeit gab es einen Neustart. Führungskräfte und Mitarbeitende kehrten zurück an ihre Arbeitsplätze und waren gehalten, die Arbeit zu organisieren. Das war aber nicht so einfach. Durch den hohen wirtschaftlich entstandenen Schaden drängten Führungskräfte darauf, die Verluste so gut wie möglich zu kompensieren. Dementsprechend gab es eine hohe Erwartung, nicht nur zu normalen Arbeitszeiten zurückzukehren, sondern durch Mehrarbeit weitere Kapazitäten aufzubauen. Die Möglichkeit und Bereitschaft dazu war indessen seitens der Beschäftigten begrenzt. Zum Teil existierten grundsätzliche Einwände, zum anderen Teil war durch die geschlossenen Schulen und Kitas die Betreuung von Kindern alles andere als sichergestellt. So widersprach insbesondere der Betriebsrat der angestrebten Mehrarbeit.

Bei genauerer Betrachtung der Gegebenheiten zeigte sich dann, dass sich die Situationen der Beschäftigten verständlicherweise sehr unterschiedlich gestalteten. Auch hatte die ungeplante Arbeitsunterbrechung bei den Mitarbeitenden recht unterschiedliche Effekte. Während sich die einen freuten, endlich zum Gewohnten zurückkehren zu können, hatte sich bei anderen ein zunächst kaum merklicher Sinneswandel ergeben. Identifikation mit dem Unternehmen, Loyalität, Motivation und das zuvor als relativ ausgeglichen akzeptierte Prinzip von Geben und Nehmen waren plötzlich bei manchen Mitarbeitenden in Zweifel gezogen. Dementsprechend waren Haltungen, Motive und damit auch die Bereitschaft oder mitunter auch das Interesse an Mehrarbeit sehr unterschiedlich. Eine kollektive Regelung erschien damit aussichtslos. Insbesondere aber die Veränderungen in den Einstellungen und Haltungen von einigen Beschäftigten machten den Verantwortlichen Sorgen. Die Geschäftsleitung entschied sich deshalb nach Verhandlung mit dem Betriebsrat zu einem ungewöhnlichen Schritt.

Konkret wurde nicht einfach angenommen oder unterstellt, dass einfach alles weiterlaufen könne wie zuvor. Vielmehr wurden die Führungskräfte angehalten und darauf vorbereitet, mit ihren Mitarbeitern Gespräche zu führen oder kleine Workshops abzuhalten, die gemachten Erfahrungen während der Corona-Krise aufzuarbeiten und hinsichtlich der weiteren Zusammenarbeit auszuwerten. Entgegen als Gefahr eingeschätzter Entfremdungstendenzen waren die Führungskräfte aufgefordert, die qualitative Grundlage der Beschäftigungsver-

hältnisse zu überprüfen, bestenfalls zu verifizieren, Erfahrungen und Einstellungsänderungen, auch persönliche Rahmenbedingungen und Interessen zu erfragen, diese anzuerkennen um gemeinsam nach einer tragfähigen Basis für die weitere Zusammenarbeit zu suchen. Das, was für manche als absolute Grundlage unseres Wirtschaftssystems gilt, sollte also nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden, sondern einer expliziten und aufgeschlossenen Prüfung unterzogen werden.

Nicht ganz unerwartet zeigte sich in diesem Anliegen zunächst einmal eine relativ große Ablehnung bei den Führungskräften. Nach erfolgter Überzeugung, es zumindest auszuprobieren, war indessen die Überraschung groß. Durchgängig stießen die Führungskräfte auf Motive, Interessen und Lebensverhältnisse, die ihnen in der Tragweite nicht bewusst waren, deren Problematik sie vielleicht zuvor unterschätzt hatten. So war es nicht nur die fehlende Kinderbetreuung, die auf eine Restriktion hinwies, sondern auch Einkommenseinbußen, zunehmende Existenzängste, die Befürchtung, Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen zu können und an Lebensstandard einzubüßen, die verlorengegangene Anbindung an das Unternehmen, Vereinsamungstendenzen, Strukturierungsprobleme, pflegebedürftige Familienangehörige, das Gefühl, fallengelassen oder alleingelassen zu sein. Hinsichtlich des nach wie vor existierenden Mehrarbeitsinteresses kamen als weitere Einschränkungen der lückenhafte Personennahverkehr, bestehende Fahrgemeinschaften, gesundheitliche Gründe, Konzentrationsschwächen, Nebenjobs, ehrenamtliche Engagements und vieles mehr dazu. Aber auch eine im Laufe der Zeit gewachsene Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen oder erfahrenen Verhaltensweisen kamen in den Gesprächen und Meetings zum Ausdruck. Viele einzelne Beispiele wurden genannt, die der Bereitschaft, sich stärker einzusetzen, entgegenstanden.

Infolge der Zielrichtung, im ersten Schritt in erster Linie eine Bestandserhebung vorzunehmen, zuzuhören und zu verstehen, wurden die Gespräche und Meetings im Nachhinein von den Führungskräften als sehr aufschlussreich eingeschätzt. Und es wurden die positive Atmosphäre und der Tiefgang in diesen Gesprächen hervorgehoben. Die Mitarbeitenden meldeten zurück, erstmalig Gespräche geführt zu haben, wie sie es nie zuvor mit ihren Vorgesetzten erlebt hatten. Dabei rühmten sie insbesondere die Anteilnahme und das erfahrene Verständnis für ihre Situation.

War dieser erste Schritt schon ein deutliches Zeichen des sich Einlassens oder gar Entgegenkommens, so waren die daraus gezogenen Schlussfolgerungen vermutlich noch erheblicher. Denn nach Samm-

lung und Auswertung der Gesprächs- und Meetingergebnisse entschied sich das Unternehmen zu einem ganzen Katalog an Maßnahmen zur Stärkung der Beziehungen, der Gemeinsamkeit und der Bindung. Dazu zählen beispielsweise:

- Einrichtung einer Stelle zur Beratung und Unterstützung in persönlichen Belangen
- Gewährung von Vorschusszahlungen oder von zinsfreien Krediten bis zu einer Höhe von 10.000,- €
- Individuelle Verabredungen von Arbeitszeiten unter der Maßgabe, den Mitarbeitenden so weit wie möglich entgegenzukommen
- Freistellung eines weiteren Betriebsratsmitglieds zur Stärkung des betrieblichen Zusammenhalts
- Durchführung von Führungsworkshops zur Gestaltung tragfähiger Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- Durchführung von Teamworkshops zur Stärkung der Teamarbeit bzw. Verbesserung von Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit
- Mehrarbeit ausschließlich auf freiwilliger Basis
- Einrichtung eines Busshuttles bzw. von Taxidiensten zu verkehrsarmen Zeiten

Ob und inwieweit die Mitarbeitenden dieses Paket honorieren, wird die für das nächste Frühjahr geplante Mitarbeiterbefragung zeigen. Die Bereitschaft zur Mehrarbeit ist bereits jetzt merklich gestiegen.

Fall 2: Beschwerde einer Führungskraft und wie die Personalabteilung mit einer Bedarfserhebung reagiert hat

Eine Führungskraft eines unserer Kunden hatte sich vor wenigen Wochen bei seiner internen Personalentwicklung beschwert, in der veränderten Situation von Corona kaum eine Unterstützung in schwieriger werdenden Führungsfragen zu erhalten. Unabhängig von der individuellen Beratung dieser Führungskraft hat die angesprochene Personalentwicklung blitzschnell reagiert, eine Bedarfserhebung vorbereitet und an alle Führungskräfte verschickt.

Schwerpunkte in dem zusammengestellten Bogen waren Fragen wie:

- Was hat sich seit Corona führungsmaßig verändert?
- Welche Veränderungen zeigen sich bei Mitarbeitenden?
- Was ist an neuen oder veränderten Fragen aufgetreten?
- Welche neuen oder veränderten Problemstellungen oder gar Konflikte haben sich ergeben?
- Zu welchen Frage- oder Problemstellungen erhoffen Sie sich eine Unterstützung?
- Von wem erhoffen Sie sich diese Unterstützung?
- Und in welcher Form sollte diese Unterstützung stattfinden?
- Abgerundet wurde diese Befragung mit einer thesenartigen Abfrage zu vermuteten oder auf der Hand liegenden Problemstellungen.

Dass die Personalentwicklung mit diesem Fragebogen eine akute Lücke getroffen hatte, bewies die fast 100%ige Rücklaufquote.

Inhaltlich zeigte sich eine sehr hohe Relevanz zu Themen wie

- Beziehungsverlust zu Kurzarbeitenden und Homeofficemitarbeitenden
- Positionierung als Führungskraft, so etwa: Einfordern von Leistung versus Verständnis für schwierige Rahmenbedingungen der Mitarbeitenden im Homeoffice
- Fragliche Selbstorganisation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Umgang mit vermeintlichen „Ausreden“ und angemessene Sanktionsmöglichkeiten
- Fehlende Rahmenbedingungen des Unternehmens für die Arbeit im Homeoffice

- Absinken zahlreicher Leistungsparameter
- Unzureichendes Beherrschen moderner Konferenztechnik
- Unzureichendes Beherrschen der Leitung oder Moderation von Meetings unter veränderten Bedingungen
- Wahrung des persönlichen Überblicks und Steuerung dezentraler Kräfte
- Vermittlung der Hygieneregeln und Sicherstellung der Einhaltung
- Gestaltung des Neustarts nach Wiedererlangung „normaler“ Verhältnisse
- Schwieriges Klären von Konflikten, wenn Beteiligte nicht vor Ort zusammenkommen können
- Vorwürfe des BR, seitens der Führungskräfte mit zu viel Druck und zu wenig Verständnis zu agieren

Je nach Aufgabenbereich und Zuständigkeit zeigten sich über solche Themen mit übergeordneter Relevanz sehr spezifische Fragestellungen, die beispielsweise bis hin zu Akquisition und Kundenbetreuung in Corona-Zeiten reichten.

Naheliegender Weise gingen die Erwartungen der Führungskräfte in die Richtung, genannte Frage- oder Problemstellungen aufzugreifen und dazu spezifische Angebote zu unterbreiten. Dabei dachten die Befragten trotz Corona oft an klassische Veranstaltungen in Präsenzform (Trainings, Seminare, Informationsveranstaltungen), ergänzten in ihren Vorschlägen aber nicht selten die Nutzung von Onlinebestandteilen.

Angesichts der Fülle aufgekommener Themen hat sich das Unternehmen entschieden, ein Angebot „Führung in Corona-Zeiten“ aufzusetzen, das sich an den genannten Bedarfen ausrichtet. Neben diesen Präsenzveranstaltungen, die jeweils für 8 Führungskräfte unter Berücksichtigung der Abstandsregeln und bestimmter Hygienevorschriften auf freiwilliger Basis stattfinden (und großen Anklang finden), hat sich mittlerweile als weitere Veranstaltungsform ein Erfahrungsaustausch zwischen Führungskräften etabliert, bei dem betroffene Führungskräfte Fälle einbringen, die im Kollegenkreis aufbereitet, diskutiert und zu Lösungsvorschlägen geführt werden. Wunschweise finden solche in diesem Fall extern moderierten Erfahrungsaustauschtreffen in Präsenzform (halbtägig) oder „online“ (2-3 Stunden) statt. Da aber auch sehr spezifische Fragestellungen eine Beantwortung verlangen, wurde schließlich im beschriebenen Fall das allgemeine Coachingangebot für Führungskräfte explizit auf Coronaspezifika erweitert.

Dass sich in dem Zusammenhang Unterstützungswünsche oft an Personalabteilungen richten, liegt auf der Hand. Tatsächlich hat die skizzierte Bedarfserhebung aber auch die Frage hervorgebracht, wie denn die nächsthöheren Führungskräfte oder auch die Geschäftsführung zu den negativen Folgeerscheinungen im Coronakontext stehen und welche Erwartungen sich damit an die betroffenen Führungskräfte verbinden. Ganz offensichtlich war damit ein grundsätzlicher Abstimmungswunsch hinsichtlich der aktuellen Führungspolitik, aber auch der eigenen Absicherung gemeint.

Fall 3: Online-Meeting

Die Abteilungsleiterin Vertrieb, Frau M. Herzog, hat für Dienstagvormittag 9:00–11:00 Uhr ein Online-Meeting zum Thema „Neue Vertriebswege in der Coronazeit mit Ihrem 12-köpfigen Team angesetzt.“

Problem: Der Umsatz ist in den letzten Wochen eingebrochen, der Außendienst kann nicht vor Ort arbeiten und sitzt im Homeoffice, Neukundengewinnung ist kaum möglich, Produktpräsentation ist nur eingeschränkt möglich, Kundenbindung und -gewinnung ist erschwert.

Ziel: Herausarbeiten, wann und wie das Geschäft wieder angekurbelt werden kann, Entwickeln von Ideen für geeignete Vertriebsstrategien, Motivieren der MA (vor allem der Außendienstmitarbeiter/innen).

9:00 Uhr: Frau Herzog eröffnet das Meeting, begrüßt ihre Mitarbeiter und berichtet über die momentane Situation. Plötzlich fällt ihr auf, dass Herr Maier, ihr Außendienstler für HH, noch nichts gesagt hat - macht er sonst nicht! Sie scrollt sich durch die Anwesenheitsliste ... nicht nur Hr. Maier ist plötzlich verschwunden auch zwei weitere MA sind zumindest mit Bild ausgeschaltet. Sie fragt nach und erfährt, dass es anscheinend technische Probleme gibt und die Leitung überlastet sei. Nach einigem hin und her beschließt sie, einfach weiter zu machen. Man werde die Abwesenden einfach später wieder ins Boot holen.

Zu einem zentralen Punkt möchte sie eine Diskussion anregen und stellt Fragen in die Runde ... keine Reaktion! Sie bittet eindringlich um Anregungen - Pause! Das ist ungewöhnlich für Ihr Team. Eigentlich hat sie hochmotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich immer rege an Diskussionen beteiligen. Sie schaut auf die Uhr. Schon 10:00 Uhr und noch keine vernünftigen Ergebnisse. Fr. Hilgers hat die Hand gehoben (nur schwer zu erkennen auf dem winzigen Bild - außerdem kann sie nicht alle sehen). Sie bedankt sich für den guten Hinweis - aber mehr kommt nicht. Sie beschließt ein anderes Thema anzuschneiden und bittet Fr. Wahl um eine Situationsanalyse - Fr. Wahl versucht die wichtigsten Punkte zusammenzufassen aber irgendwie fehlt der Überblick (man versucht das Whiteboard zu aktivieren und die Punkte festzuhalten). Plötzlich reden alle durcheinander (Rückkopplungen). Frau Herzog kommt nicht mehr mit (wahrscheinlich auch sonst keiner) und weiß auch nicht mehr, wer als nächstes eine Wortmeldung hatte. Sie versucht die Diskussion zu strukturieren, aber es wird immer wieder dazwischengeredet. Oder geschwiegen.

Um 10:50 Uhr sind alle total erschöpft und eigentlich hatte man noch nicht einmal die Hälfte der Tagesordnungspunkte abgearbeitet. Die bisherigen Ergebnisse sind irgendwie auch unklar bzw. nicht richtig festgehalten. Frau Herzog bemüht sich um eine Zusammenfassung - Hr. Maier bittet um Einlass in den Meetingraum!

Man beschließt sich zu vertagen und sich am nächsten Tag wieder online zu treffen.

Frau Herzog bemerkt, dass sie gar nicht richtig weiß, wie ihr Team gerade mit der Herausforderung von Homeoffice und Familie zurechtkommt.

Während sie später ihr Mittagessen aufwärmt, denkt sie nochmal über die heutige Sitzung nach. War ja nicht Ihr erstes Online-Meeting, aber meist hat sie die Meetings eher für Informationsweitergabe und Aufgabenverteilung genutzt. Heute hatte sie gehofft, gemeinsam Ideen zu entwickeln, das Wissen der Mitarbeiter/innen zu nutzen und gemeinsam gute Lösungsansätze zu finden. Das hatte sie sich mit ihrem sonst so produktiven Team leichter vorgestellt.

Sie beschließt: Morgen wird alles anders ...!

Zuerst möchte sie die morgige Sitzung mit einer Smalltalk-Runde beginnen. Jeder soll einfach mal berichten, wie es ihm im Moment so geht und was ihn in dieser schwierigen Situation gerade beschäftigt - privat und beruflich. Als sie wieder am Schreibtisch sitzt erstellt sie eine neue Tagesordnung mit Einzelzielen und Zeitangaben zu den verschiedenen Punkten. Dann ruft sie Fr. Wahl an und bittet sie, ihre Situationsanalyse mit ein oder zwei Folien vorzubereiten. Zusätzlich sollte das Team sich für ein Tool zur Online-Zusammenarbeit entscheiden, um gemeinsam an Dokumenten arbeiten zu können. Frau Wahl soll für ihr Projekt eine Vorauswahl treffen und dem Team vorstellen. Dann bittet sie Herrn Dorn, sich morgen während des Meetings um etwaig auftretende technische Probleme zu kümmern bzw. als Ansprechpartner bei nicht inhaltlichen Fragen da zu sein. Als Anlage zur Tagesordnung verschickt sie die „Spielregeln zu Online Meetings“ des Unternehmens zur Erinnerung. Das Thema wird sie morgen auch nochmal kurz aufgreifen und an die gemeinsamen Vereinbarungen er-

innern. Frau Herzog überlegt, dass es auch einen Protokollanten geben muss, der zumindest ein Ergebnisprotokoll während der Sitzung schreiben sollte. Sie wird diesen Punkt morgen mit dem Team klären - vielleicht kann man das ja reihum machen. Dann überlegt sie noch, ein Chatfenster zu öffnen, welches als Rednerliste fungieren soll und nimmt sich vor, Ihre Mitarbeiter/innen direkt und namentlich anzusprechen, wenn sie Fragen haben ...

So gut vorbereitet startet das Teammeeting am nächsten Morgen ...

Ihr Team ist froh über die gute Struktur und Vorbereitung und freut sich auch wieder einmal etwas Zeit für einen persönlichen Austausch zu haben, denn dieser ist in den letzten Wochen arg vernachlässigt worden. Hr. Deger erzählt über Probleme mit seinen zwei pubertierenden Kindern, die in den letzten Wochen nur unregelmäßig zur Schule gegangen sind und jetzt schon wieder Ferien haben. Alle haben gute Ratschläge und sind sehr interessiert - mit einem Schlag sind 20 Minuten um. Frau Herzog rennt die Zeit weg! Sie merkt, dass sie sich den privaten Themen offensichtlich mehr Aufmerksamkeit widmen muss und sich wohl auch mehr Zeit für intensive Einzelgespräche nehmen sollte. Sie spricht das Zeitproblem an und das Team beschließt, sich ab sofort drei Mal die Woche zu einer gemeinsamen virtuellen Mittagspause zu treffen. Zusätzlich soll in jeder Sitzung zwei bis drei Kollegen die Gelegenheit bekommen, über Ihre Situation zu berichten. Aber natürlich steht das berufliche Meeting im Vordergrund.

Der Rest des Meetings verläuft - außer einigen technischen Problemen, die aber von Herrn Dorn quasi nebenbei gelöst werden - reibungslos. Das Team ist zufriedener und Frau Herzog ist erleichtert. Sie kommt mit guten Ideen und Ansätzen aus dem Meeting, die sich nun sicherlich gut weiterentwickeln lassen. Für das nächste Meeting nimmt sie sich vor, ihren Redeanteil noch weiter zu reduzieren und ihr - ansonsten eigentlich sehr aktives Team - noch mehr zur Mitarbeit zu motivieren.

Fazit:

Hier leicht pointiert, aber durchaus ähnlich wurde uns die skizzierte Erfahrung geschildert. Bei guter Vorbereitung, einer Agenda inkl. Zielen und Zeitplan, gemeinsam vereinbarten Spielregeln und Arbeitstools, klaren Aufgabenzuweisungen und einer guten Moderation können viele Themen auch Online gut gelingen. In Zeiten, in denen viele Teams dezentral zusammenarbeiten, sind solche Online-Meetings auch vor Corona längst Standard gewesen und bieten den großen Vorteil einer höheren Effizienz durch Zeit und Kosteneinsparung.

Aber auch wenn Frau Herzog hier viele Fallstricke identifiziert und eliminiert hat und somit gute Lösungsansätze herausarbeiten konnte, eignen sich nicht alle Themen für eine digitale Bearbeitung. Die ursprünglich gesetzten Ziele, gemeinsam eine Strategie zu entwickeln und die Mitarbeiter/innen dafür zu gewinnen und zu motivieren, haben hier allenfalls vorbereitend funktioniert. Strategisch wichtige, zukunftsweisende Meetings oder Besprechungen, in denen sich das Team mit der eigenen Arbeit und Zusammenarbeit beschäftigt, erfordern sicherlich deutlich mehr Zeit, eine lange Aufmerksamkeitsspanne, eine hohe Konzentrationsleistung und auch die Beschäftigung mit subjektiven Einschätzungen und Befindlichkeiten. Dies können wir online einfach nicht so einfach in der Qualität abbilden, die hierfür manchmal erforderlich ist. Daher prüfen Sie bitte vor einem Meeting kritisch, welches Ziel Sie haben und worauf es Ihnen dabei ankommt. Zu Zeiten von Corona hatten und haben wir manchmal keine Wahl. Manches muss dann vielleicht einfach warten. Denn es gibt Themen, für die wir uns unbedingt in die Augen schauen sollten.

FOCUS Team Wuppertal
www.focus-team.de