

Dr. scient. med. Oliver Mattmann, Zug

Post-corona time

Wie sich Führung und Zusammenarbeit aufgrund der Coronakrise verändern werden.

In diesem Beitrag beschäftigen wir uns mit der Frage, die sich zurzeit viele stellen: Wie sieht die Arbeitswelt nach der COVID-19-Krise aus? Im Rahmen einer sogenannten «Regnose» wagen wir einen Ausblick und einen Rückblick zugleich, um die neuen Dynamiken zwischen Führungskräften und den Mitarbeitenden aufzudecken und zu erklären.

Die COVID-19-Pandemie ist ein Phänomen, das sich auf vielen Sphären der Gesellschaft auswirkt. Besonders die Wirtschaftswelt musste in kurzer Zeit lernen, sich den neuen Bedingungen anzupassen und ganze Organisationsprozesse und Visionen neu zu gestalten und zu definieren. Unternehmen, die zu Beginn des Jahres Gewinne verbuchten und mit vielversprechenden Plänen die Zukunft erwarteten, wurden von einem unvorhersehbaren Wandel überrollt. Kürzungen, Verluste und weitere Rückschläge mussten mit beschränkten Ressourcen verarbeitet werden. Eine Mehrheit der Schweizer Unternehmen geht davon aus, dass die Konsequenzen der Coronakrise auch im nächsten Halbjahr negativ spürbar sind. Manche befürchten, dass die Auswirkungen nach zwei Jahren immer noch bemerkbar sein werden (Finanzen.ch, 2020). Doch wie lange hält dieser Ausnahmezustand an? Noch wichtiger ist es, zu wissen, wie Betriebe sich nach der Krise positionieren und ihr Geschäft sowie altbekannte Routinen und Prozesse wieder aufnehmen können. Zahlreiche Prognosen und Situationsanalysen versuchen, die Zustände und Abläufe in der Arbeitswelt während und nach der Krise vorauszusagen und zu beschreiben. Es gibt jedoch ein weiteres Instrument, um die Auswirkungen und die Gestaltung der «neuen» Arbeitswelt darzulegen. Mithilfe einer Regnose, sprich einer rückwärtsgewandten Prognose, sollen aus einer festgelegten Zeitperiode Ereignisse, Neuerungen und Veränderungen erfasst und beschrieben werden. Daher werden wir die Wintermonate 2020/2021 als Ausgangspunkt verwenden,

um die gegenwärtige und die künftige Form der Arbeitswelt festzuhalten und das nächste halbe Jahr «zurückzuberichten». In diesem Zeitsprung nach vorne werden wichtige Eigenschaften der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden beleuchtet und konkrete Beispiele formuliert, um den Umgang mit den neuen Arbeitsdynamiken zu erleichtern.

Krisen begünstigen Dezentralisierung

Durch die Pandemie haben Unternehmen viele Organisationsprozesse innert weniger Tage oder Wochen dezentralisiert. Zwar ist dieser Vorgang nicht immer reibungslos vonstatten gegangen, jedoch wurde somit deutlich, dass nicht alle Geschäftstätigkeiten ortsabhängig sind und es auch in Zukunft nicht sein müssen. Dies wurde nun auch in der Medizinwissenschaft ersichtlich: Obwohl der Arbeitsalltag im Labor aus vielen manuellen Arbeitsschritten und Logistikaktivitäten besteht, die von der vorhandenen Infrastruktur abhängig sind, ist die Forschung in bestimmten Disziplinen auch im Homeoffice oder an einem beliebigen Ort auf der Welt möglich. Aufgrund digitaler Innovationen und der grossflächigen Verfügbarkeit von technischen Geräten können wissenschaftliche Mitarbeitende trotz der räumlichen Distanz vernetzt werden.

Was bedeuten diese Arbeitsbedingungen konkret für die Gestaltung einer einheitlich geregelten Zusammenarbeit? Dies ist eine Herausforderung, mit der sich viele Unternehmen zu Beginn der Pandemie beschäftigt haben. Damit klare Standards definiert werden können, gilt es, zuerst Schnittstellen zwischen dem Personal vor Ort und denjenigen Mitarbeitenden zu identifizieren, die dezentralisiert arbeiten. Eine klare Kommunikationsregelung ist in solch einer Situation auch erforderlich, um die Tätigkeiten zwischen den Mitarbeitenden zu koordinieren. Die Schwierigkeit liegt nun darin, dass vor der Coronakrise alle Beteiligten persönlich dafür an einem Tisch sassen und in einer gemeinsamen Interaktion zur aktiven Gestaltung der Arbeitszeit beigetragen haben. Diese Möglichkeit wird es zwar weiterhin für die ortsabhängigen Mitarbeitenden geben, jedoch können die anderen Mitarbeitenden mithilfe anderer Instrumente eingebunden werden. Führungs-



kräfte können für die Regelkommunikation einen bestimmten Zeitrahmen definieren, um sich mit den Aufgaben, Kompetenzen und täglichen Verantwortungen in einem Online-Meeting zu beschäftigen. So können beispielsweise um 8.30 Uhr die tagesaktuellen Themen verteilt und gemeinsam definiert werden und dies neuerdings auch auf anderen Medien und Kanälen.

Führung auf Distanz

Sobald sich Vorgesetzte und ihr Team nicht mehr täglich oder regelmässig persönlich sehen, sondern man sich nur auf Distanz erlebt und hört, wird die Mitarbeiterentwicklung durch diese Zustände erschwert. Dies erfordert einerseits ein gewisses Mass an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung seitens der Mitarbeitenden (Hermann & Cordes, 2020, S. 9–10). Hingegen möchten Führungskräfte weiterhin die Kontrolle über die Tätigkeiten des Personals beibehalten und diese auch unter diesen Bedingungen fördern können. Diesbezüglich braucht es moderne Lösungen, um die Mitarbeiterqualifizierung weiterhin zu gewährleisten. Eine Methode, um die Fortschritte der Mitarbeitenden zu beobachten, wäre die Führung eines digitalen Aufgabenboards. Dieses ermöglicht dem dezentralisierten Perso-

nal eine klare Struktur über den Arbeitstag, während die Vorgesetzten dadurch einen Überblick über die täglichen Tätigkeiten ihrer Mitarbeitenden erhalten. Somit haben Vorgesetzte eine neue Führungsaufgabe: Sie sollen das Personal zum aktiven Gebrauch neuer Kommunikationstechnologien motivieren. Dazu gehört auch das Erproben dieser Programme, um technische Fehler oder Unterbrechungen längerfristig zu reduzieren. Damit Mitarbeitende sich untereinander über dieses Thema unterhalten können, soll der individuelle Austausch zu Tipps und Tricks gefördert werden (Maigatter, Weichbrodt & Welge, 2020, S. 291). So werden Programme, die zu Beginn der Krise entdeckt wurden, in Zukunft auch ein fester Bestandteil des Geschäftsalltags sein.

Damit die Mitarbeitenden ihre Aufgaben wahrnehmen und verstehen können, ist die Kommunikation von konkreten, messbaren Zielen umso wichtiger. Weil das Personal im Homeoffice viel mehr auf sich selbst gestellt ist, sollen diese auch unter den neuen Arbeitsbedingungen die Priorität und die Inhalte der definierten Zielsetzungen kennen. Dieser Aspekt war zwar immer schon ein wichtiger Bestandteil, um die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und dem Team zu fördern. Durch die Auswirkungen der Krise und die Beschleunigung der Dezentralisierung in der Arbeitswelt erhält dieser Punkt jedoch eine grössere Bedeutung. Somit lohnt es sich für Führungspersonen, die informelle,

aber zielgerichtete Kommunikation zu intensivieren, um den Teamzusammenhalt zu stärken und die korrekte Erledigung von Aufgaben zu begünstigen. Damit es zu keinen Missverständnissen kommt, ist die Formulierung einer unternehmensspezifischen «Policy» ein hilfreiches Instrument, um einheitliche Reaktionszeiten sowie Verhaltensregeln einzuführen und weitere Punkte zum Thema Homeoffice zu regeln (Maigatter et al., 2020, S. 292–293). Dies ist auch eine geeignete Grundlage, wie Zielsetzungen präzise festgehalten und messbar gemacht werden können. Auch in der virtuellen, dezentralen Welt haben Führungskräfte und Mitarbeitende nämlich immer Mühe, konkrete Ziele zu setzen.

Alles im Leben hat mindestens zwei Seiten: Auch wenn die COVID-19-Krise die Welt erschüttert hat, wurden dadurch positive Neuerungen hervorgerufen. Veränderungen brauchen aber Zeit. Die Angst bleibt, dass die Krise schnell vergessen wird und wir schnell wieder in alte Denkmuster zurückfallen. Obwohl Unternehmen langsam zum Normalzustand zurückkehren, dürfen die gelernten Grundsätze nicht vergessen werden. Insbesondere die Vorgesetzten werden damit konfrontiert, ihre Rolle als *Führungskräfte* neu zu definieren: Damit sie auch in schwierigen und unsicheren Situationen weiterhin als Vorbilder handeln können, gilt es, diese Position auch innerlich mit den folgenden Denkanstössen zu festigen.



Zukunftsorientierte, zuversichtliche Haltung

Bisher hat die Menschheit fast immer einen Weg gefunden, um Herausforderungen zu überwinden und zu überstehen. *Optimismus* ist daher eine Eigenschaft, die Personen unabhängig von ihrer Berufstätigkeit annehmen können, um in einer herausfordernden Zeit resilient zu bleiben. Seien es nun die sinkenden Infektionszahlen oder die laufende Wiederaufnahme der Betriebstätigkeiten: Auch im zweiten Halbjahr dürfen Menschen und Organisationen Fortschritte erleben, welche die Annahme einer optimistischen Einstellung und den Umgang mit der Krise erleichtern. Dabei ist es notwendig, aktiv nach Chancen zu suchen und diese wahrzunehmen. Hinter Niederlagen und Rückschlägen steckt meist eine wertvolle Erkenntnis für künftige Pläne und Tätigkeiten. Besonders für Führungskräfte ist eine optimistische Haltung förderlich. Dadurch signalisieren sie ihren Mitarbeitenden, dass es auch in der trüben Gegenwart Gründe gibt, sich zu freuen, und dass diese Ungewissheit nicht ewig anhalten wird. Die Stärkung der *Freude* an Kleinigkeiten im Arbeitsleben, im Team und zwischen den Mitarbeitenden und Kollegen bezweckt, dass man die scheinbar belanglosen Aspekte des Alltags wieder gemeinsam feiert. Denn in Krisenzeiten sind selbst die kleinsten Erfolge keine Selbstverständlichkeit. Daher gilt es, die Freude an den positiven Punkten des Arbeitsalltags wieder aufzunehmen: Sei dies nun die Erfüllung einer Aufgabe, ein gelungenes Kundengespräch oder ein angenehmer Dialog mit den Mitarbeitenden – von Tag zu Tag erleben wir zahlreiche wertvolle Momente, die in Zukunft nicht bedeutungslos bleiben dürfen. Dabei soll vermittelt werden, dass wir uns trotz einer angespannten Lage nicht unterkriegen lassen und gemeinsam zuversichtlich die Zukunft gestalten.

Fokus auf das Unbemerkte richten

Um Innovationen hervorzurufen und Probleme in Krisenzeiten zu lösen, braucht es jede Menge an *Kreativität*. Eine Aufgabe von Führungskräften ist es, die Zukunft gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu gestalten. Dafür wird ein Arbeitsklima vorausgesetzt, das die Entfaltung von kreativen Ideen fördert und andererseits eine bestimmte Offenheit für solche Inputs gewährleistet. Daher wird eine fundierte Basis in der Zusammenarbeit benötigt, die auf Vertrauen und Zuverlässigkeit beruht. Wenn intern Missverständnisse entstehen, das Kommunikationsnetzwerk mangelhaft ist oder gar keine Unternehmenskultur gepflegt wird, die einen kreativen Austausch fördert, so wird auch der Kreativität keine Beachtung geschenkt. Dabei benötigt es für jedes neue und unbekannte Problem einen bestimmten Grad an Kreativität, um eine angemessene Lösung zu finden. Nur dadurch können Verbesserungen und Änderungen in der Organisation hervorgerufen werden. Zugleich gilt es die *Fähigkeit, mit Rückschlägen umzugehen*, zu steigern. Vor allem in Krisenzeiten häufen sich Niederlagen und werden dadurch intensiver wahrgenommen. Dies führt dazu, dass sich Mitarbeitende sowie Führungskräfte auch entsprechend damit beschäftigen. Diese Einstellung ist jedoch nicht besonders förderlich für das Arbeitsklima und die Leistung sowie die Produktivität des Teams. Durch eine kurze, aber präzise Standortbestimmung können Chancen in der gegenwärtigen Situation identifiziert werden. Diese Befunde tragen dann zur Zukunftsentwicklung bei, die Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden *optimistisch, fröhlich und kreativ* anpacken werden (Dale Carnegie, 2019, S. 81–87).

Fazit

Die Wucht der Pandemie hat die zwischenmenschliche Zusammenarbeit verändert. In der Arbeitswelt wurden im Frühling/Sommer 2020 viele Unternehmensbereiche verlagert, was Vorgesetzte dazu bringt, ihre Führungskompetenzen sowie ihre Rolle als Vorbild künftig zu revidieren und den neuen Gegebenheiten anzupassen. Die Dezentralisierung beweist, dass in Zukunft viele Tätigkeiten weiterhin ortsunabhängig möglich sind. Dafür können neue Instrumente und Technologien angewendet werden, damit auch die Enträumlichung grundlegender Kommunikationsprozesse vonstattengehen kann. Ferner können Führungskräfte als auch Mitarbeitende gewisse Eigenschaften wie Optimismus und Kreativität internalisieren, um den Umgang mit der Krisensituation zu bewältigen. Im Rahmen der Regnose wird somit ersichtlich, dass die Probleme von heute die Lösungen der Zukunft sind. Besonders im Rahmen der Kommunikation und Koordination herrschen Unklarheiten, die sich in den nächsten Monaten auflösen werden. Durch eine zuversichtliche Haltung, die Offenheit für Neues und die Betrachtung der Situation aus verschiedenen Blickwinkeln können Unternehmen trotz allfälligen Startschwierigkeiten zukunftsorientiert planen und agieren. Denn auch Krisen sind eine Chance zur Verbesserung der Dynamiken der Arbeitswelt, was es nun zu verwirklichen gilt.

Bibliografie

1. Finanzen.ch. 2020. Mehrheit der Unternehmen blickt trotz Corona positiv in die Zukunft. Abgerufen unter <https://www.finanzen.ch/nachrichten/konjunktur/mehrheit-der-unternehmen-blickt-trotz-corona-positiv-in-die-zukunft-1029232259> (28.05.2020).
2. Herrmann M, Frey Cordes F. Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis? IUBH Discussion Papers – Human Resources, 2020.
3. Maigatter A, Weichbrodt J, Welge K. In: Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. 2020. 298–289.
4. Carnegie D. Führen mit Persönlichkeit. 2019.

Autor

Dr. scient. med. Oliver Mattmann, Peter Beglinger Training Zug AG, Zug. Die Peter Beglinger Training Zug AG entwickelt und trainiert Führungskräfte und Vertriebsmitarbeitende seit über 34 Jahren. Das etablierte praxisorientierte Training vermittelt Denkanstösse für den Alltag. Wer heute nichts für seine persönliche Zukunft tut, lebt morgen schlechter als gestern! Deshalb: Wissen allein genügt nicht – ES TUN! www.peterbeglingertraining.ch.

Abstract

Die Probleme von heute sind die Lösungen von morgen: Die COVID-19 Pandemie hat besonders die Dynamiken in der Arbeitswelt stark verändert. Dabei erleben Mitarbeitende und Führungskräfte aus vielen Branchen einen Wandel, der wesentliche Organisationsprozesse neu definiert – aber auch gewisse Schwierigkeiten mitbringt. So gehört die Dezentralisierung vieler Arbeitstätigkeiten zu den grössten Herausforderungen für Vorgesetzte, die nun innert kürzester Zeit ihre Führungskompetenzen weiterentwickeln und den neuen Bedingungen anpassen müssen. In diesem Rahmen gilt es, Massnahmen für die erfolgreiche Mitarbeiterentwicklung und Führung auf Distanz herauszufinden, die sich in Zukunft etablieren werden. Mithilfe einer Regnose werden Lösungsansätze ermittelt, die zur Bewältigung gegenwärtiger Herausforderungen angewendet werden können.

Résumé

Les problèmes d'aujourd'hui sont les solutions de demain: la pandémie de COVID-19 a fortement remodelé la dynamique du monde du travail. Les salariés et les dirigeants dans bien des domaines sont à un tournant où se redéfinissent les processus essentiels des organisations, en s'accompagnant toutefois de leur lot de difficultés. Ainsi, la décentralisation de nombreuses activités professionnelles fait partie des plus grands défis à relever pour les cadres supérieurs qui, dans un laps de temps très court, doivent développer leurs compétences d'encadrement et s'adapter à des conditions nouvelles. Dans ce contexte, il convient de trouver des mesures qui pourront être établies à l'avenir pour favoriser la réussite du développement des salariés et de l'encadrement à distance. Grâce à la notion de pronostic rétrospectif, il est possible de définir des solutions éventuelles pour franchir les obstacles actuels.

Riassunto

I problemi di oggi sono le soluzioni di domani: la pandemia di Covid-19 ha profondamente stravolto soprattutto le dinamiche del mondo del lavoro. Dipendenti e quadri dirigenziali di molti settori stanno vivendo un cambiamento che ridefinisce i processi organizzativi chiave, ma comporta anche alcune difficoltà. Ad esempio, il decentramento di molte attività lavorative rappresenta una delle maggiori sfide per i manager, che in tempi strettissimi devono ora sviluppare ulteriormente le loro competenze direttive e adatarle alle nuove condizioni. In questo contesto, è importante identificare misure efficaci per lo sviluppo del personale e la leadership a distanza che si affermeranno in futuro. Analizzando retrospettivamente la situazione attuale si individuano soluzioni che possono essere utilizzate per superare le sfide odierne.