Corona als Lernchance für Organisationen: Was nehmen wir mit aus der Krise?

Von Elisabeth Neugebauer, Corinna Both und Serkan Yildizoglu

Oktober 2020

Inhalt

Über uns 4
Worum geht es? 4
Hypothesen 5
Nachhaltige Veränderungen durch Corona sind kein Selbstläufer 5
Achtung – (fr)agile Methoden! Zurück zur Machtzentrierung 7
Das Rad muss nicht neu erfunden werden: von den Pionieren lernen 8
Gemba für Corona – die Betroffenen fragen 9
Virtuelle und hybride Führung 10
Entwicklung in Phasen 10
Zurück zum Ausgangspunkt oder auf in eine neue Zukunft? 13
Die Arbeitswelt nach Covid-19 14
Virtuell, Remote oder Digital? 15
Von der rein virtuellen Führung zur Führung hybrider Teams 20
Chancen von New Work in Zeiten größerer virtuellen Zusammenarbeit 22
Kommunikation 23
Erhöhter Kommunikationsbedarf in Krisen 25
„Wer schreibt, der bleibt“ – die asynchrone Kommunikation 26
Neue Kommunikationsformate ausprobieren 27
Es gibt keine Alternative zur Kaffeeküche 29
Informelle Kommunikationsnetzwerke aufzubauen ist wichtig – und braucht Zeit 30
HR: Recruiting und Onboarding 31
Recruiting mit neuen Herausforderungen 31
Die „Onboarding Experience“ 34
Die Zukunft des virtuellen Recruiting und Onboarding 37
Was heißt das nun? 39
Mutig bleiben! 39
Gutes säen! 40
Weiter Lernen! 41

Zum Weiterlesen und -hören empfohlen.....42

Anhang: Leitfaden Interviews 44

Titelbild.....46

Über uns

Man nehme drei möglichst unterschiedliche Autoren, also: drei Unternehmensgrößen (< 1.000, < 10.000, < 400.000), drei unterschiedliche Bereiche (Finanzen und Controlling, Organisationsentwicklung, Produktmanagement), drei unterschiedliche Corona-Erfahrungen (gefragte Produkte und sehr viel Arbeit, massiver Umsatzeinbruch und sehr viel Arbeit, Umsatzeinbruch und Kurzarbeit) und stecke diese Personen über Monate regelmäßig in Zoom-Calls. Im Rahmen einer Organisationsentwicklungsfortbildung ist daraus dieses Paper entstanden, dessen Inhalt wir mit viel systemischer Neugier heiß ausdiskutiert haben. Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und freuen uns auf Eure Gedanken! – Elisabeth Neugebauer, Corinna Both und Serkan Yildizoglu.

Worum geht es?

Neue Gewohnheiten brauchen mindestens 42 Tage, bis sie sich in uns verankert haben und unser Verhalten sich geändert hat, sagte eine frühere Chefin von Eli immer. Corona hält nun schon länger an, wir hatten also jede Menge Zeit, durch Corona Gelerntes in den Autopiloten zu übernehmen. Oder?

Dass wir Corona nicht freiwillig gewählt haben war dabei nicht hilfreich. Erschwerend kommt auch hinzu, dass wir nicht (nur) als Einzelperson betroffen sind, sondern auch unsere Organisationen, die Gesellschaft – und die ganze Welt.

Gerade schwere Krisen und Schicksalsschläge waren in der Menschheitsgeschichte gleichzeitig oft Treiber für Veränderungen, Modernisierungen und sogar Innovationen, die sonst nicht so einfach passiert wären. Sei es durch Naturkatastrophen zerstörte Infrastruktur, die anschließend nach dem neusten Stand der Technik wiederaufgebaut wird oder auch in der Gesellschaft: das Atom-Moratorium wäre ohne die Fukushima-Katastrophe nicht (so schnell) unterzeichnet worden.

Nun stellt sich die Frage: wie ist es bei Corona? Ohne die wirtschaftlichen und sozialen Folgen kleinreden zu wollen, sicher ist: Auf der Organisationsebene haben sich positive Trends entwickelt. Damit meinen wir, genauso wie die Bertelsmann Stiftung in ihrer Corona-Sonderstudie, nicht nur „mehr Homeoffice“. Einige dieser Kirschen, die plötzlich unerwartet und vollreif vor uns hingen, konnten wir pflücken. Haben wir sie mehr oder weniger bewusst vertilgt, oder hat die Zeit gereicht und wir uns die Mühe gemacht, sie für den nachhaltigen Genuss einzukochen, sprich, sie zu einem neuen Verhalten zu machen? Oder müssen wir – als Mitarbeiter, Organisationsentwickler und Organisation noch nachhelfen?

Dieser Frage sind wir seit Ende April zu dritt nachgegangen, gestartet als Projektarbeit im Rahmen einer Organisationsentwicklungsausbildung. Schon im März erschienen die ersten Artikel zum Thema „Unternehmen in und nach der Krise“ und auch unter Kollegen, Freunden und Bekannten wurde bereits in der Frühphase der Krise viel diskutiert. Für diese Arbeit suchten wir nach für uns relevanten Punkten, die nicht schon hundertfach betrachtet wurden. Das war einfacher als gedacht und so tauchen wir im Folgenden in diese drei Themen tiefer ein:

- Die (interne) Kommunikation: überlebt die Kultur ohne Kaffeeküchengespräche?
- Führung virtueller oder hybrider Teams: was bedeutet es für Führungskräfte, wenn die Mitarbeiter teils im Büro und teils von zu Hause arbeiten? Ist ein neues Skillset erforderlich?
- Onboarding und HR: Personal- wie Fachabteilungen haben ihren Einstellungs- und Onboardingprozess notgedrungen in wenigen Wochen virtualisiert. Wie (gut) ist das gelungen?

Zur Entwicklung unserer Thesen haben wir viel gelesen und diskutiert. Der wichtigste Input kam jedoch durch zahleiche Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften aus unterschiedlichen großen Unternehmen und Industriezweigen, die wir über mehrere Wochen führten. Unser Ausgangspunkt war zunächst die Frage nach den Parametern: Was ist gleichgeblieben – vielleicht auch überraschenderweise – und was hat sich verändert? Wie ist die persönliche Haltung zu den neuen Bedingungen und ist das (gefühlt) deckungsgleich zum Unternehmen?

Durch die Brille des Organisationsentwicklers und Mitarbeiters schauen wir zudem darauf, welche konkreten Ansatzpunkte sich bieten, um die Erkenntnisse selbst umzusetzen und zu verankern.

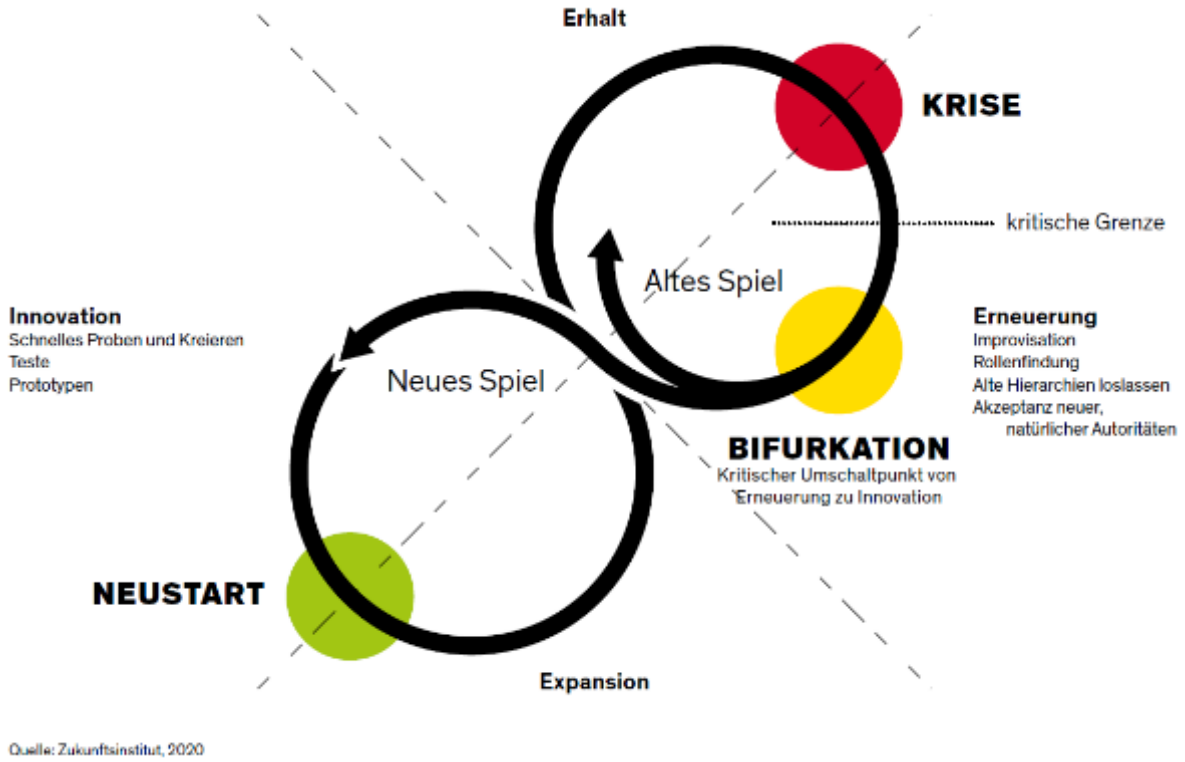
Hypothesen

Bevor wir zu den einzelnen Schwerpunkten kommen, liegen uns noch ein paar allgemeine Beobachtungen am Herzen. Sie wurden in den Interviews immer wieder deutlich und beeinflussten unsere Auseinandersetzung so deutlich, dass wir sie als Diskussionsgrundlage betrachten.

Nachhaltige Veränderungen durch Corona sind kein Selbstläufer

Der Gedanke ist verlockend: Drei Monate Homeoffice und schon sind die Unternehmen digitalisiert und im 21. Jahrhundert angekommen. Die Beobachtungen dazu sind ganz anders.

Sehr treffend beschreibt es das Modell der „Lazy 8“ des Zukunftsinstituts. In der liegenden 8, dem Unendlichkeitssymbol, spielt sich das ganze Spektrum der Produkt- und Organisationsentwicklung ab. Aus zahlreichen *Trial- & Error*-Versuchen entsteht in der linken Hälfte ein neues „Produkt“, das im Reifeprozess in den zweiten Teil der Acht übergeht. Bis die/eine Krise kommt. In bzw. nach ihr entscheidet sich, ob und wie ich mit dem Produkt weitermache. Lasse ich es herumdümpeln? Stoppe ich es oder startet der Innovationsprozess erneut? Hier gibt ein einen kritischen Punkt, an dem sich entscheidet, in welchem Loop es weitergeht. Und was gerade für ein Produkt beschrieben wurde gilt auch für Prozesse – und Organisationen.



„Die „Lazy Eight“ ist ein systemisches Modell aus der Resilienzforschung. Es veranschaulicht die zentralen Lebens- und Erneuerungsphasen im Zyklus eines lebenden Systems – und beschreibt damit ein Grundprinzip des Lebens, das sowohl für biologische Systeme gilt als auch für Kommunikationssysteme, von der Interaktion in Gruppen, Organisationen und Unternehmen bis zum umfassendsten Kommunikationssystem, der Gesellschaft.“ Quelle: Zukunftsinstitut

Nun stecken wir in dieser unerwarteten und nicht einmal direkt selbst verschuldeten Krise. Die meisten Unternehmen haben Krisenstäbe gebildet, ihre Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt und in bisher für unmöglich gehaltenem Tempo ihre IT-Kapazitäten erweitert. In vielen Organisationen hat der gemeinsame Kraftakt, nicht zuletzt, weil die Mitarbeiter an allen Ecken

tatkräftig mitgeholfen haben, überraschend gut funktioniert. Wirtschaftlich gesehen ist das Tal der Tränen wahrscheinlich weder erreicht noch dessen Tiefe erkennbar. Seit den Lockerungen im Sommer steht einer Mund-Nase-bedeckten Rückkehr ins Büro und in ein „Normal“ nicht mehr viel entgegen. Wir stehen hier also an der Abzweigung. Alt oder neu? *Business as usual* nachdem uns die Natur gerade deutlich wie lange nicht vor Augen geführt hat, dass Planbarkeit eine Illusion ist?

Es ist ein Aufbruch in eine neue Zeit, die einen steinigen Weg erahnen lässt – müssen wir uns doch darauf einstellen, dass es auch in Zukunft unbequem wird. Nichtsdestotrotz: Warum nicht Kirschkompott machen und, auch wenn es unbequem wird, Schritt für Schritt ins neue Spiel einsteigen?

Dies muss jedoch bewusst geschehen. Wir Menschen sind Gewohnheitstiere (und unsere Organisationen noch schwerfälliger), weshalb wir, wann immer wir können, den einfachen und gewohnten Weg nehmen, um (hoffentlich) in das alte Gleichgewicht zurück zu kehren. Corona bietet Organisationentwicklern und Führungskräften eine wunderbare Vorlage für Change Programme, sind wir doch bereits aus unserer Komfortzone gerissen. Und zwar in einer Intensität, die genügend Startanschub für neue Wege mitbringt. Jetzt liegt es in der Hand der Organisationen.

Achtung – (fr)agile Methoden! Zurück zur Machtzentrierung

Felix, bis Ende April Agile Coach in einem 50-Mann Beratungsunternehmen, berichtet, dass die agilen Prinzipien, die über Jahre aufgebaut wurden und gefestigt schienen, bei Corona-Start quasi über Nacht abgeschafft wurden. „Der Geschäftsführer war schon immer kritisch eingestellt und nicht 100% von SCRUM überzeugt. Solange es gut lief – und das tat es bis Corona – hat er gewähren lassen. Mit Beginn der Krise hat er die Zügel sofort wieder straff in die Hand genommen“. Ob, wann und wie zur alten Arbeitsweise zurückgekehrt wird, ist offen. Nicht überall ist es so deutlich und offensichtlich. Doch an vielen Stellen übernahmen die Geschäftsführer oder der Corona-Krisenstab das Ruder und zentralisierten die Verantwortlichkeiten für das ganze Geschäft.

Zeigt sich also in der (Corona-)Krise, wer überzeugter Agilist und Leader mit Vertrauen in die Mannschaft ist und wer sich nur äußerlich dem Trend angeschlossen hat? Die beobachtete Machtzentrierung macht die zentrale(n) Führungsposition(en) mehr denn je zum Gamechanger oder Veränderungsverhinderer.

Für die Mitarbeiter wird es in diesem Augenblick (gefühlt) schwieriger, den gewohnten Einfluss oder möglicherweise selbst die gewohnte Arbeit auszuüben. Durch die Krisensituation sind auch die Teams in Aufruhr und müssen sich erst an die neue Arbeitsweise gewöhnen – es ist

also nicht der Augenblick, in dem geistige Klarheit für das Ringen um Einzelheiten vorhanden ist/war. Dennoch ist es hilfreich, wenn Teams zeigen können, dass sie (weiterhin) gut organisiert ihre Aufgaben erledigen und dies den Führungskräften spiegeln, die sich selbst nach Stabilität sehnen.

Für externe Change Begleiter ist es in dieser Phase noch wichtiger, eng mit den Führungskräften zu arbeiten. Schaffen die Chefs es aus dem Hyperventilationsmodus zurück ins ruhige Atmen, kehren auch Vertrauen in die Organisation und ein Sicherheitsgefühl zurück, selbst wenn es wirtschaftlich knapp auf knapp steht. Je nach Einzelsituation sind möglicherweise Konzessionen durch die Teams nötig. Geschieht das bewusst und abgesprochen, stehen die Chancen nicht schlecht, nach Verlassen den Krisenmodus auch in eine gewohnte – oder weiterentwickelte? – Arbeitsform zurückzukehren.

Das Rad muss nicht neu erfunden werden: von den Pionieren lernen

Für viele von uns, aber auch für unsere Unternehmen, war die Arbeitsweise der vergangenen Monate komplett neu. Die Welle hat uns unerwartet erwischt und uns den Boden unter den Füßen weggerissen. Solange wir uns damit beschäftigen, wo oben und unten ist, können wir die Gesamtsituation nicht überblicken. Das können wir jetzt nachholen und feststellen: In einigen Unternehmen oder zumindest Unternehmensbereichen hat Corona nicht viel geändert. Das sind die Teams, die seit Jahren aufgrund internationaler Standorte digital zusammenarbeiten. Oder der Außendienst, für den Homeoffice Standard ist (zugegeben, gerade der auf persönliche Kontakte aufbauende Vertrieb wurde durch Corona sehr herausgefordert). Oder Firmen, die *remote-first* bereits seit Ihrer Gründung betreiben.

Nach der ersten Phase der Verwirrung und Selbstorganisation lohnt es sich, diese Beispiele genauer zu untersuchen, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren und Fallstricke sicher zu umgehen. Wir haben dazu Kontakte aus dem Unternehmen oder dem Netzwerk gezielt angesprochen und sie zu ihren Erfahrungen befragt.

Eine der Firmen, in der mobile Arbeit seit jeher Standard ist, ist GitLab. Der CEO und sein Hund nutzen das einzige offizielle Büro der Firma, die übrigen 1000+ Mitarbeiter arbeiten, von wo sie möchten. (Wer hat jetzt an sein Homeoffice gedacht? Es kann auch die Ferienwohnung an der mecklenburgischen Seenplatte sein. Oder das nette Café mit Bergblick.) GitLab lebt Transparenz, so dass auch wir uns vom Handbook der Firma inspirieren lassen können. Besonders aktuell sind die ausführlichen Abschnitte zum remote Arbeiten. So ist zum Beispiel festgelegt, dass sich alle Teilnehmer eines Meetings einzeln einwählen, sobald eine Person nicht in Präsenz dabei sein kann.

Einige Kollegen hatten beispielsweise auch das Glück, nun die Konzepte ausprobieren zu können, die bereits in der Schublade darauf warteten, dass die Zeit für sie reif ist. So hat Christina, die mit ihrem Team Blechbearbeitungsfirmen in Sachen Lean Management berät, schnell auf Online umstellen können. „Unsere Klienten haben bisher nur klassische Beratertage akzeptiert. Als das nicht mehr möglich war, haben wir das Programm in kleinere Module geschnitten und machen jetzt maximal halbtägige Workshops über GoToMeeting oder Teams. Für uns ist es wunderbar, nicht so viel unterwegs sein zu müssen. Und auch in den Kundenunternehmen sehen die Beteiligten nun die Vorteile: es ist mehr Zeit zum Vor- und Nachbereiten, sowie zum Ausprobieren zwischen den Sessions. Zudem kann das Tagesgeschäft besser weiterlaufen. Und mittlerweile haben wir auch gute Methoden gefunden, wie wir per Videocall bei Stehungen und Gemba-Walks auch aus der Ferne nah am Geschehen sein können. Wir möchten das auf jeden Fall auch zukünftig so beibehalten.“ Wer mit offenem Ohr und Auge unterwegs ist, kann so auch ohne mehrtägigen Kreativworkshop Ideen adaptieren und den eigenen Bereich voranbringen.

Gemba für Corona – die Betroffenen fragen

Die gerade schon angesprochenen Lean Management Prinzipien sind in vielen Unternehmen fest verankert. Und nicht nur für den Shopfloor ist eines der wichtigsten Prinzipien „Gehe an den Ort des Geschehens“ (japanisch: Gemba) und finde dort heraus, was warum schief oder gut lief. Dadurch ist das Problem nicht mehr abstrakt, sondern liegt greifbar vor mir. Corona und der Lockdown haben unvermittelt die normale Prozesslandschaft und die Beziehungen im Unternehmen derart auf den Kopf gestellt, dass ein Go-look-see unvermeidlich sein sollte. Mehrere unserer Interviewpartner berichteten, dies in Form von Mitarbeiterbefragungen zu tun. Hier reichte das Spektrum von „Blitzlichtumfragen“, wie in der Softwareabteilung eines Mittelständlers, die nur zwei Fragen enthielt:

- Was läuft gerade gut/schlecht?
- Was möchtest du aus dieser Zeit mitnehmen?

Andere befragten alle Mitarbeiter etwas ausführlicher und nahmen auch gleich Aspekte hinzu, die Aufschluss geben, welche Unternehmenskultur sich die Mitarbeiter für die Zukunft wünschen. Uns begegneten zum Beispiel diese Fragen:

- Wie war die technische Ausstattung?
- Was hat während des Lockdowns (nicht) gut funktioniert?
- Wie stellen Sie sich zukünftig Ihre Arbeit vor?
- Was haben Sie gelernt? Was möchten Sie behalten?
- Wie möchten Sie im Team zusammenarbeiten?

- Wieviel möchten Sie in der Zukunft mobil arbeiten?

Neben ebenfalls wichtigen Einzelgesprächen ist dies eine, auch remote, einfache Art Entscheidungen über ein *better normal* auf eine breite Grundlage zu stellen und die zahlreichen guten Impulse der Kollegen aufzunehmen.

Virtuelle und hybride Führung

Auf privater Seite traf Corona durch den Lockdown junge Eltern am stärksten. In beruflicher Hinsicht sind es vor allem die Führungskräfte. Für sie stellten die vergangenen Monate mit all den ungeplanten und ungewollten Veränderungen eine große Herausforderung dar. Die wirtschaftliche Notwendigkeit, die Geschäftstätigkeit mit allen möglichen Mitteln aufrecht zu erhalten, traf auf eine vollständig veränderte Situation, die die wenigsten Mitarbeiter und Führungskräfte sich so hätten vorstellen können.

Während die IT-Abteilungen in Überschallgeschwindigkeit Homeoffice für eine große Anzahl Mitarbeiter möglich machten, mussten sich Führungskräfte überlegen, wie sie ihre Mitarbeiter bestmöglich schützen und unterstützen können. Zusätzlich mussten sie sich selbst im mobilen Arbeiten einfinden, ihre Teams organisieren und – ein neues Führungs(selbst)verständnis entwickeln.

Entwicklung in Phasen

Obwohl der Pandemiebeginn bei uns gerade ein halbes Jahr her ist, hat unsere neue Arbeitswelt bereits einige Phasen hinter sich.

Innerhalb weniger Tage gab es im Netz bereits viele Tipps, wie Homeoffice sinnvoll umgesetzt und sozial und effizient gestaltet werden kann. Zudem wurde bereits während des Lockdowns im März bis Mai 2020 viel über die Arbeit und Führung nach der Krise diskutiert und spekuliert. Schlagzeilen wie „Jetzt beginnt eine neue Epoche für das Büro“, „In der Krise zeigt sich, welcher Chef wahre Führungsqualitäten besitzt“, oder „*Leadership will change forever after the Coronavirus pandemic*“ bestimmten die Online-Medien. Es war bereits absehbar, dass die Homeoffice-Tür, die zwangsweise geöffnet wurde, nach der Virus-Krise nicht einfach wieder geschlossen werden kann.

Vor allem Führungskräfte stellten überrascht fest, dass die Produktivität der Mitarbeiter im Homeoffice viel höher war als befürchtet. Auch die Effizienz hat nicht oder nur kaum nachgelassen. Wir Mitarbeiter fragen uns im ersten Corona-Herbst: Warum haben sich viele Unternehmen vorher so schwergetan und mobiles Arbeiten – wenn überhaupt – nur zögerlich angeboten?

Der Fairness halber müssen wir zugeben: Homeoffice bedeutet nicht nur, Meetings virtuell mit passender IT-Unterstützung von zu Hause zu erledigen. Die Tools zur virtuellen Kollaboration müssen auch gut genutzt werden. Und Remote Work bedeutet eben auch, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich plötzlich nicht mehr persönlich sehen, und dass Führungsaufgaben nicht mehr wie gewohnt erledigt werden können. Welche Auswirkungen hat das auf die Organisationen und wie hat sich Führung in den vergangenen Monaten verändert? Wir erkennen folgende Phasen:

Umbruch-/ Krisenphase

Die ersten Wochen des Frühjahrlockdowns liefen im Krisenmodus. Es war keine Zeit des langen Nachdenkens. Schnell musste entschieden werden, wie die Geschäftstätigkeit unterbrechungsfrei ins Homeoffice verlagert werden kann. Die wirtschaftliche Schieflage in einigen Branchen und Firmen setzte die Führungskräfte unter Druck und die administrativen Anforderungen bei Kurzarbeit benötigen ebenfalls viel Zeit. Gleichzeitig waren die Chefs insbesondere (auf)gefordert, ihre Mitarbeiter ohne Zeit- und Performanceverluste dabei zu unterstützen, die Arbeit unter den neuen Gegebenheiten gut und effizient zu organisieren und zudem Sicherheit und Stabilität zu vermitteln. Dies geschah unter anderem zu zusätzliche Online-Meetings, meist als Terminserie, die der Informationsweitergabe und dem Austausch zur aktuellen Situation dienen. Wie sind die neuesten Vorschriften? Wer darf ins Büro, oder darf überhaupt jemand ins Büro? Wie geht es weiter, wie arbeiten wir weiter? Gibt es Kurzarbeit oder nicht? Uli, Leiter einer Organisationsentwicklungs-Abteilung eines Automobilzulieferers, nannte Folgendes als größtes Learning dieser Phase: „Die Unsicherheit bei den Mitarbeitern war sehr hoch. Die wesentliche Aufgabe der Führungskräfte war es – unter Umständen durch ad hoc Entscheidungen – Klarheit zu schaffen und diese auch weiter beizubehalten“. Klare Kommunikation ist in der akuten Krise (noch mehr als sonst) ein Schlüssel zum Erfolg.

Anpassungsphase

Alle die (wie wir) dachten, der Lockdown wäre nur eine Sache von ein paar Wochen, die es zu überstehen gilt, erreichten nun den Boden der Tatsachen. Zwischen Ende April und Mitte Juni arbeiteten weiterhin viele Unternehmen zu 100% im Homeoffice. Das bedeutet auch: 100% virtuelle Zusammenarbeit und Führung. Die Erkenntnis, dass sich die Umstände in absehbarer Zeit nicht ändern, änderte die Haltung. Die Führungskräfte fingen an zu überlegen, wie man die neue – rein virtuelle – Führung fruchtbar gestalten kann, um die Zusammenarbeit der Mitarbeiter dauerhaft zu fördern.

So auch Uli, wobei aus seiner Sicht der virtuellen Zusammenarbeit Grenzen gesetzt sind, v.a. dann, wenn es darum geht, gemeinsam kreativ und innovativ zu sein. Hier wirken aus seiner Sicht die Tools und die Anwenderbedienung oftmals beschränkend. Für Andreas, Inhaber einer 30-Mann-Kreativagentur, sind Regelmeetings in dieser Phase noch wichtiger als davor, da sie den regelmäßigen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sicherstellen und den Zuruf und Austausch im Vorbeigehen ersetzen.

Dem Teamzusammenhalt dienen auch neue Formate wie z.B. Daily-Espresso-Meetings oder „Schwatzen & Schmatzen“ über die Mittagszeit. Weitgehend ohne Business-Bezug betonen Sie die persönliche Note und reflektieren die Unternehmenskultur auch in Remote-Zeiten.

„Fairness und Offenheit in der Zusammenarbeit sind die wichtigsten Werte“, sagt Timo, Abteilungsleiter einer Entwicklungsabteilung, „nur wer das vorlebt, kann es auch von den Mitarbeitern verlangen“. Sein Ziel: Die Mitarbeiter zu mehr selbstverantwortlichem Handeln anregen. Sichtbar wird das durch mehr Mitarbeiterbeiträge im wöchentlichen Jour fixe bzw. in der Abteilungssitzung. Er hat erkannt, dass in dieser Anpassungsphase vor allem Transparenz gefragt ist, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu erlangen. Gleichzeitig mussten die Führungskräfte lernen, ihren Mitarbeitern zu vertrauen und loszulassen und nach Ergebnissen zu führen, statt Mikromanagement zu betreiben. Hier war der Chef idealerweise wieder mehr Coach und Förderer des Austausches unter den Teammitgliedern und Kollegen anderer Abteilungen.

Dabei, und das steht bei Führung auf Distanz im Mittelpunkt, ist es essenziell, als Führungskraft keinen Mitarbeiter zu verlieren und die unterschiedlichen Bedürfnisse im Blick zu haben. *Psychological Safety* wird durch ein offenes Ohr für Sorgen und Ängste erreicht und erfordert bei der Führungskraft Emotionale Intelligenz.

Ramp Up Phase

Durch die sinkenden Fallzahlen seit Juni starten Überlegungen, wie ein Arbeitsalltag mit und nach Corona aussehen kann. Wir beobachten sehr unterschiedliche Umgangsweisen mit der Situation, die auch nicht in Korrelation mit der Branche stehen. Andreas hat seinen Mitarbeitern freigestellt, ob oder wann sie (überhaupt) ins Büro zurückkommen. Das Angebot nehmen drei an, die sagen, dass sie sich im Büro besser konzentrieren können bzw. zu Hause aus Platzgründen nicht gut klarkommen. Andere Firmen beordern ihre Büromitarbeiter, mit der Ansage wieder 50-60% Präsenz zu zeigen, zurück auf die Fläche. Dafür werden Schutzkonzepte entwickelt und umgesetzt. Anwesenheitslisten und Sitzordnungen, die genug Abstand gewährleisten, werden erstellt, Maximalbelegungen in Besprechungszimmern festgelegt und so weiter. Neben der organisatorischen Komponente sollen sie Mitarbeiter anhalten, in ein sicheres Büro zurückzukehren (dabei ist aus unserer Sicht die Anwesenheit

des Lieblingskollegen der größere Motivator). Es geht sowohl um physische als auch psychologische Sicherheit, weshalb wir gute Wege finden müssen, wie wir Mitarbeiter, die zur Risikogruppe gehören oder aufgrund persönlicher Gründe lieber weiter von zu Hause arbeiten wollen, integrieren. An dieser Stelle – und in dieser Phase befinden wir uns wieder – ist es als Führungskraft und als Team wichtig, gute Regelungen zu finden, die alle Mitarbeiter einbeziehen. Die weiterhin volatile Situation erfordert jedoch auch Flexibilität und die situationsgerechte Verwendung von virtuellen sowie von Präsenzformaten. Dem Appell von Kirsti Zrunek können wir uns nur anschließen: "Versäumen Sie diese Möglichkeit nicht indem Sie das Pendel zu schnell zurückschwingen lassen, nehmen Sie diesen Anlass um gemeinsam konstruktiv zu sprechen, reflektieren und repriorisieren."

Zurück zum Ausgangspunkt oder auf in eine neue Zukunft?

Blicken wir nochmals auf die Lazy 8, stellen wir fest, dass unsere Unternehmen gerade am Schnittpunkt der beiden Loops stehen. Somit am Entscheidungspunkt, wie es nun nach der akuten Krisenbewältigung und der darauffolgenden Erneuerung (in der sich die meisten mit der Situation weitestgehend arrangiert haben) weiter geht.

Sehr treffend wird das im Artikel *Why the pandemic has been organisational development's time to shine* beschrieben: *"...we've had a shocking external event that has accelerated organisations' ability to change, and their belief in their capability."* Die außergewöhnliche, situationsbedingte Änderungsbereitschaft sollten wir ausnutzen, solange noch keine Normalität eingekehrt ist. Statt zurück zum *old normal* also lieber die großen Veränderungen angehen, vor denen sich bisher alle gescheut haben?! Auch das Handelsblatt bekräftigt: "Führung funktionierte [während des Corona-Lockdowns] über Vertrauen statt Kontrolle. Jetzt gilt es, diese neuen Werte festzuschreiben und nicht in alte Verhaltensmuster und Kommandostrukturen zurückzufallen".

Die Diskussionen über das *new normal* (alternativ *better* oder *next normal)* zeigen einmal mehr, wie pluralistisch unsere Welt ist. Jeder sollte das Gelernte auf seine Weise mitnehmen, es gibt nicht eine perfekte Lösung für alle. Einige Beispiele sind:

- **100% remote:** Unternehmen wie Facebook, Twitter, Square, Slack, Shopify und Zillow haben verlauten lassen, dass ihre Mitarbeiter überhaupt nicht mehr zurück ins Büro kommen müssen.
- **Erstmal 100% remote**: Andere wie Google, Amazon, Universal, Warner, Sony Music sowie einige Banken (z.B. die Scotiabank, Royal Bank of Scotland) wollen ihre Mitarbeiter zumindest bis 2021 im Homeoffice belassen.

- **Hybrid, aber hauptsächlich remote:** Bereits Anfang Mai 2020 gab es erste Verlautbarungen, wonach Firmen wie PSA ihre Mitarbeiter nur noch zu einem geringen Anteil (1-2 Tage pro Woche) im Büro sehen wollen. „Die Arbeit auf Distanz soll die Norm für alle Geschäftsbereiche werden, die nicht direkt mit der Produktion verbunden sind." Für PSA steht bei diesem Konzept die Kostenersparnis durch weniger Bürofläche im Vordergrund.
- **Hybrid**: Siemens hat im Juli öffentlichkeitswirksam sein „New Normal Working Model" beschrieben, das vorsieht, dass „der Mitarbeiter – in Absprache mit der Führungskraft – denjenigen Arbeitsort wählen soll, an dem er am produktivsten ist. Das hybride Arbeitsmodell schließt daher explizit Arbeitsumgebungen, wie z.B. Co-Working-Büros mit ein. Präsenz-Zeiten im Büro sollen das mobile Arbeiten sinnvoll ergänzen." Hier geht es um angepasste Arbeitsmodelle mit 2-3 Tagen pro Woche mobilem Arbeiten als weltweitem Standard. Allerdings wird zu prüfen sein, ob die rechtliche Basis für diese Art der Heimarbeit bereits ausreichend ist. Einzelne europäische Staaten (wie z.B. Spanien) haben gerade durch neue Gesetze Klarheit und Sicherheit geschaffen.
- **Präsenz:** Andere Unternehmen fordern ihre Mitarbeiter wiederum dazu auf, (größtenteils) ins Office zurück zu kehren. Dieser Präsenzappell wird meist damit begründet, dass die Effektivität und Effizienz der Mitarbeiter bei hohem Homeoffice-Anteil sinken. Aber auch diese Unternehmen gehen davon aus, dass zukünftig mehr mobil gearbeitet wird als vor Corona.

Die Arbeitswelt nach Covid-19

So gut wie alle Organisationen gehen von einer langfristig veränderten Arbeitswelt nach Covid-19 aus, v.a. in Bezug auf die Art des (Zusammen-)Arbeitens und des Arbeitsorts. Doch die Verlockung, einfach zum Vor-Corona-Ausgangspunkt zurück zu kehren und weiter zu machen wie bisher, scheint für einige Unternehmen sehr groß zu sein.

Für Homeoffice spricht:

- Bessere Vereinbarkeit Familie und Beruf
- Wegfall langer Fahrtzeiten und Parkplatzsuche
- Konzentrierteres Arbeiten, da weniger Störungen
- Einsparung von Büroflächen (wenn weniger Mitarbeiter vor Ort anwesend sind)
- Kosten- und Zeiteinsparung durch weniger Geschäftsreisen

Einige der Kontraargumente werden nun, nach einigen Monaten Homeoffice, wieder lauter:

- Vereinsamung der Mitarbeiter im Homeoffice
- Schlechte Vereinbarkeit bzw. Trennung von Familie und Beruf

- Schlechtere Information durch fehlende informelle Kommunikation
- Höherer Zeitaufwand bei Abstimmungen, da Themen explizit angefragt werden müssen und nicht „im Vorbeigehen“ geklärt werden können
- Weniger spontanes Teamwork, jeder erledigt seine Aufgaben
- Doppelarbeit, da die Mitarbeiter nicht mitbekommen, wer an ähnlichen Themen arbeitet
- Mehr Missverständnisse, da am Telefon/in Emails Mimik und Gestik des Gegenübers fehlen
- Positionierung und Sichtbarkeit für ambitionierte Mitarbeiter ist schwieriger

Während z.B. bei Banken aus Aufsichtsrechtlichen Gründen Homeoffice nie möglich war – und nun mit Ausnahmeregelungen die Mitarbeiter in aller Eile zunächst technisch ausgestattet werden mussten – liegen in zahlreichen Betrieben, vor allem in der Industrie, bereits seit Jahren Betriebsvereinbarungen zu mobilem Arbeiten vor. Die Nutzung dieser Möglichkeit war aus unterschiedlichen Gründen eher gering. Der Fokus lag eindeutig auf Präsenz, weshalb sich viele Führungskräfte bisher nicht mit Digital Leadership auseinandersetzen mussten. Die Herausforderungen und Veränderungen, die mit der aktuellen Situation einhergehen, sind jedoch viel weitreichender, als die reine Entscheidung, Mitarbeiter von zu Hause arbeiten zu lassen.

Virtuell, Remote oder Digital?

Die Begriffe virtuelle Führung, Führung auf Distanz (*long distance leadership*), Remote-, Digital- oder E-Leadership bis hin zu Führung 4.0 werden oft ähnlich verwendet. Sie beschreiben im Allgemeinen, welche Führungsmodelle sich eignen, um Teams, die nur virtuell zusammenarbeiten, erfolgreich zu leiten.

Rein virtuelle Teams gab es bereits vor Corona und sie haben den großen Vorteil, dass Experten ihres Fachs standortunabhängig an einem Projekt zusammenarbeiten können. Das spart Zeit und Reisekosten. Zudem ergeben sich Wettbewerbsvorteile, wenn man die weltweit besten Talente zusammenbringt, statt sich nur an einem bestimmten Standort umzuschauen.

Virtuelle Teams bringen jedoch Herausforderungen mit sich. Unterschiedliche Sprachen und Kulturen, genauso wie nicht funktionierende Technik, sind die offensichtlichsten Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit. Daneben sind Strukturen, Rollen und die Verteilung der Aufgaben im Team anders als im Büro. Vor allem jedoch ist die Zusammenarbeit immer unpersönlicher. Daher fällt es Mitarbeitern teilweise schwer, ein gutes Vertrauensverhältnis aufzubauen oder (wie in Zeiten des Corona-Lockdowns) längerfristig zu erhalten. Hier sind die Führungskräfte gefragt, damit es nicht zur Isolation einzelner Teammitglieder kommt oder sich

Mitarbeiter nicht mehr mit ihren Aufgaben identifizieren, denn dies würde zwangsläufig zu einer schlechteren Arbeitsqualität und Unzufriedenheit auf beiden Seiten führen.

Folgende Darstellung zeigt übersichtlich, dass bei der Führung virtueller Teams in drei Kategorien gedacht werden sollte.

Quelle: virtuu: Rahmenmodell Virtuelle Führung

Die Basis ist ein Mindset, das von Vertrauen, Offenheit und der Bereitschaft zu Lernen geprägt ist. Darauf aufbauend wird am Skillset gearbeitet. Inspiration durch die Führungskraft kann durch offene, transparente Kommunikation und den Transport von Vision, Purpose und Zielen erreicht werden. Orchestrieren beinhaltet das Schaffen klarer Strukturen und Prozesse sowie einer aktiv gestalteten Zusammenarbeit mit definierten Zuständigkeiten. Mobilisieren lässt sich das Team, wenn die Stärken der Einzelnen gezielt für das Team eingesetzt werden. Zum optimalen Ergebnis wird dies von den richtigen Tools, die virtuelle Zusammenarbeit überhaupt erst sinnvoll ermöglichen, eingerahmt.

Folgende Übersicht aus der "Virtual Workforce research CEMBa" zeigt die wichtigsten Einflussfaktoren die die Performance von virtuellen Teams beeinflussen:

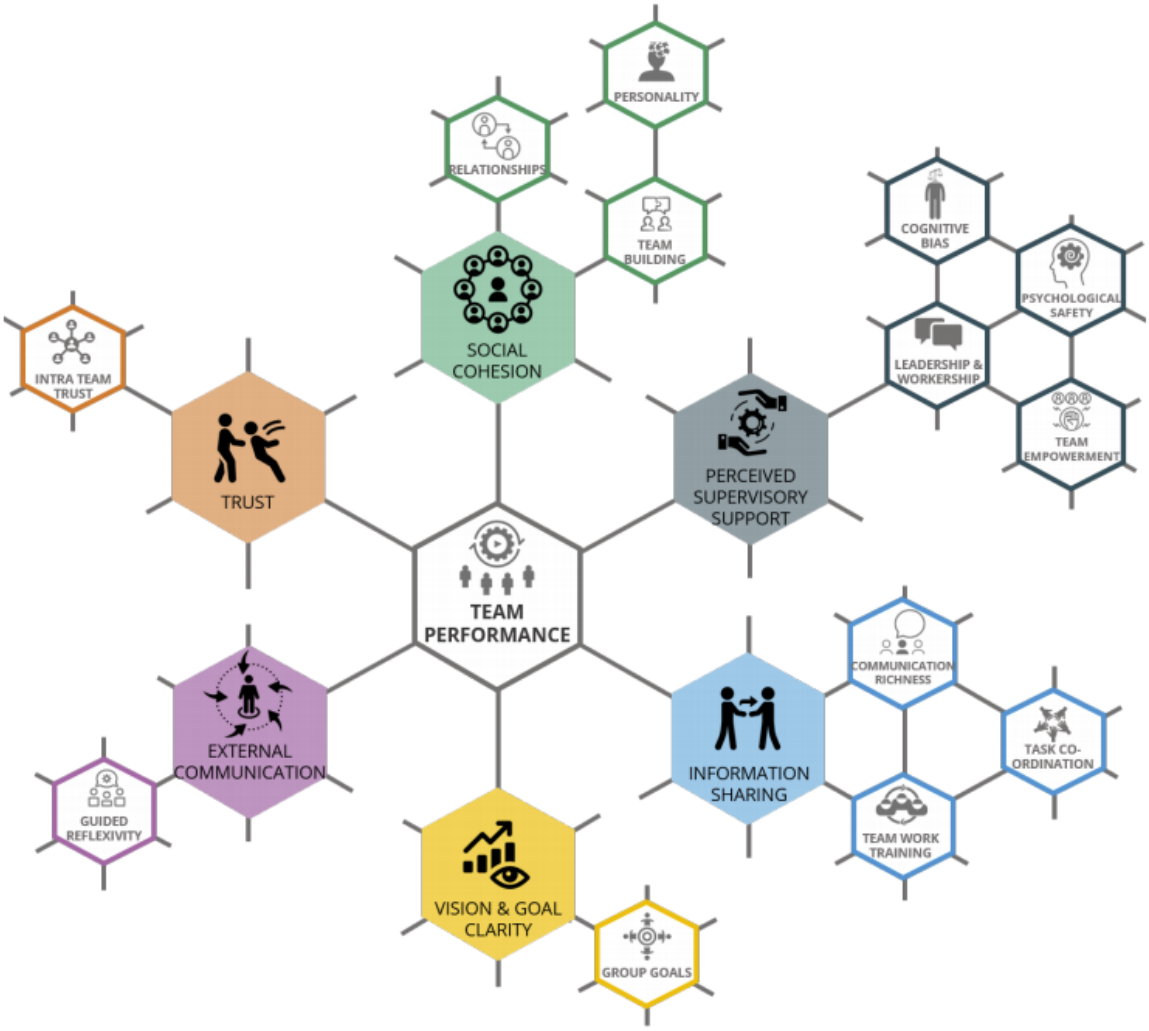


Figure 2: The model shows the six core factors together with additional elements that help build, sustain and grow them – all drawn from the research base. For example, getting to know people, understanding how to work with different personalities and building a strong team based on sound relationships helps to develop a socially cohesive team.

Quelle: The Advanced Workplace Institute, MANAGING THE VIRTUAL WORKFORCE, Juni 2020

Nachfolgend betrachten wir drei elementare Felder, in denen die Führungskraft für den Teamerfolg unmittelbar wirksam werden muss.

Kommunikation

Sie ist ein weiterer Schwerpunkt dieser Arbeit, dennoch so elementar, dass wir sie hier nicht ausklammern können. Denn es ist unbedingt erforderlich, ein gutes Kommunikationsnetz auf- bzw. auszubauen, um den fehlenden persönlichen Kontakt zum Team und innerhalb des Teams auszugleichen.

- Regelmäßige(re) Inforunden helfen, um (pro)aktive Informationen zu verteilen und Fragen zu beantworten. Damit wird Unsicherheit – vor allem wenn widersprüchliche Informationen auf verschiedenen Kanälen kursieren – frühzeitig entschärft.
- Der Informationsbedarf ist unterschiedlich, weshalb am besten im Team geklärt wird, wie wenig oder viel über welchen Kanal fließen soll, damit es nicht erdrückend wird

- Daily Stand-ups oder Formate wie die gemeinsame Frühstückspause, die (auch) dem persönlichen Austausch vorbehalten sind bedienen den Bedarf an sozialer Interaktion.
- Nie war Video so gefragt, ist dessen Einsatz doch die beste Alternative für persönliche Rücksprachen auf Distanz. Für die Führungskräfte ist das vor allem wichtig, um auch nonverbale Hinweise zu bekommen, wie die persönliche Lage seiner Mitarbeiter ist.

Von der Führungskraft erfordert Führung auf Distanz Bewusstsein und Reflektion. Dies kann zum Beispiel über „Kontrollfragen“ geschehen, die ich mir selbst stelle: Konnte ich spüren, wie es meinem Gesprächspartner geht? Weiß ich von allen Teammitgliedern, wie sie auf die Ankündigung der Kurzarbeit reagiert haben? Wie ist die persönliche Situation des Mitarbeiters zu Hause?

Kollaboration

Bewusstsein und Absprache im Team ist ebenfalls essenziell, wenn es um die Grundlagen der virtuellen Zusammenarbeit geht. Statt einer *One size fits all*-Lösung muss jedes Team – abhängig von den Bedürfnissen und Umständen – Rahmenvereinbarungen zu folgenden Punkten treffen:

- In welchen Tools ist welche Information zu finden und wo werden Arbeitsergebnisse abgelegt?
- Wann und wie kann ich meine Kollegen und Ansprechpartner erreichen?
- Wie sieht unsere digitale Netiquette aus (pünktliche Einwahl, Stummschalten, …)?
- Brauchen unsere Meetings eine neue Struktur? Ja – wahrscheinlich schon. Fehlen Timeboxing und Meetingbasics (gute Vorbereitung, strukturierte Agenda, Check-in/ Check-out als fester Bestandteil) fällt das in virtuellen Meetings deutlich auf. Und sind in Folge (noch) schwerer zu ertragen.
- Wer arbeitet gerade woran? Schaffe ich Transparenz durch die Virtualisierung des Teamboards? Benötigen wir Daily Stand-ups zur Koordination der Aufgaben im Team? Oder gehen wir einen anderen Weg?
- Ist ein dreistündiger Online-Termin sinnvoll? Wir merken alle, wie anstrengend lange Meetings sind. Kann ich die Themen entzerren? Oder anders bearbeiten?
- Wann habe ich zuletzt Feedback gegeben? Jedem einzelnen Teammitglied? Was vielen Führungskräften schon vorher schwer fiel, darf virtuell erst recht nicht zu kurz kommen. Funktioniert ein Post-It-Reminder am Rechner? Oder hilft es mir, wenn es fester Agendabestandteil in Teammeetings oder Einzelabstimmungen ist? Auch den

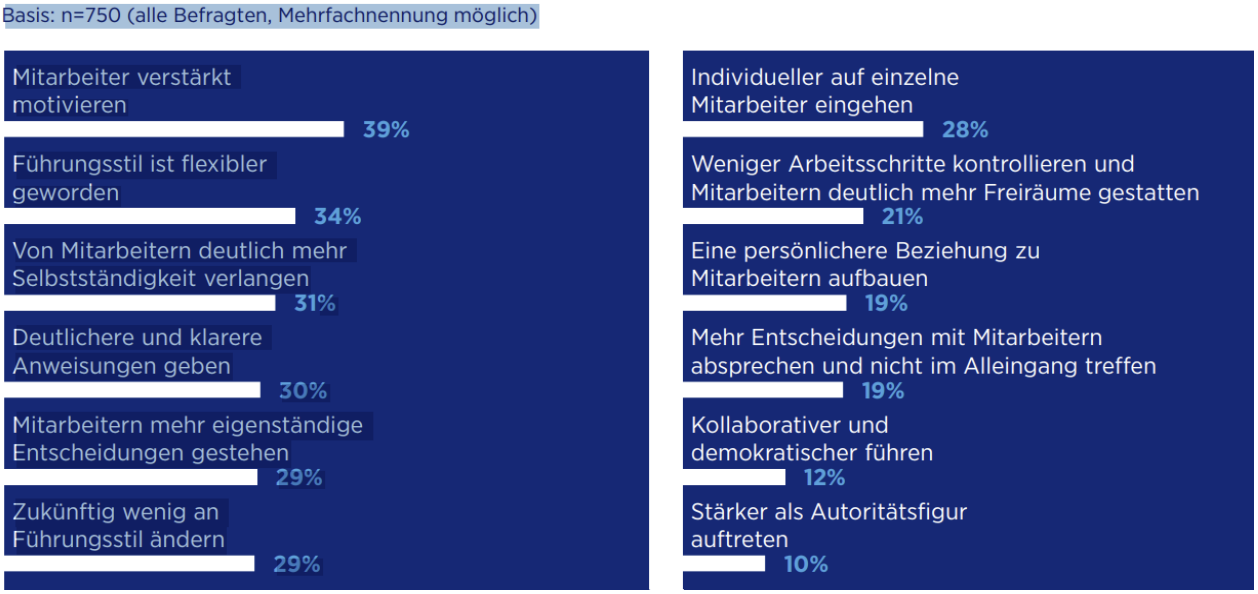
Mitarbeitern fehlt die Rückmeldung über die Körpersprache – ausgesprochene Wertschätzung ist remote viel wichtiger.

Viele von uns verlassen damit ihre Komfortzone und der erste Schritt fällt schwer. Trotzdem gilt: Probieren geht über Studieren. Das fördert häufig auch unerwartete Erkenntnisse zu Tage. So berichtet Christina, dass Videocalls gerade für Feedback und Entwicklungsgespräche sehr gut geeignet sind. „In Präsenz war es manchmal schwer in ein gutes und tieferes Gespräch zu kommen. Wurde aus kurzem Feedback über den Schreibtisch oder in der Kaffeeküche hinweg ein tieferes Gespräch, bestand immer die Möglichkeit, von Kollegen gestört zu werden. Buchte man einen Meetingraum, war es gleich sehr formell. Ein Anruf mit eingeschalteter Kamera hat sich für uns als gute Mischung erwiesen: die volle Aufmerksamkeit des Gegenübers ist sichtbar garantiert und die vertraute Umgebung sorgt für Sicherheit. Diese Kombination hat bei uns für viele fruchtbare Gespräche gesorgt."

Mindset und Kultur

A good leader doesn't only inspire us to have confidence in what they can do.
A great leader inspires us to have the confidence in what we can do. (Simon Sinek)

Peu à peu hat sich das Verständnis von Führung in den letzten Jahrzehnten geändert. Wer nicht wollte, konnte sich lange an „das haben wir schon immer so gemacht" festhalten. Nun stellt die auf den Kopf gestellte Realität die eigene Haltung in Frage. *Command and Control* ist virtuell eine nervenaufreibende bis unmögliche Führungsform. Leichter tun sich diejenigen, die schon vor Corona weniger als Manager und mehr als Leader aufgetreten sind, sprich über Vertrauen führen.



Quelle: Studie Hays und rheingold institut: Anpassung an eine neue Normalität, © 2020

Die vorhergehende Übersicht aus der Hays Studie zeigt deutlich, wie sich Führungsstile verändern und worauf zukünftig geachtet werden wird.

Sind die Strukturen, Regeln und Basisprozesse gemeinsam abgestimmt und die Ziele transparent festgelegt, ist der Boden bereitet und Eigeninitiative und Kreativität können wachsen. In solchen Teams schätzen Kollegen die Selbstorganisation und erwarten von ihrer Führungskraft Orientierung statt Anweisungen. Klare Entscheidungen (wenn nötig) und das Aufzeigen neuer Perspektiven runden das Bild ab. Wer seine emotionale Intelligenz und Empathie schon vorher trainiert hat, ist in der neuen Welt klar im Vorteil.

Nicht einmal das eigene Büro und die Statussymbole zählen noch, vor dem PC sitzend sind alle gleich. Die Gelegenheit zur Einebnung (zu) deutlich ausgeprägter Hierarchien geschieht hier temporär von allein und ist eine weitere Chance, bewusst und nachhaltig in eine neue Richtung zu steuern.

Das gleiche gilt für die Werte: als Person, als Team, als Organisation. Was wurde sofort über Bord geworfen? Worauf stützen wir uns in der Zusammenarbeit? Passt das zu den Unternehmenswerten? Werden diese auch in der Krise noch gelebt? Möchten wir etwas ändern? Dies (gemeinsam mit dem Team) zu reflektieren und eventuell auch zu intervenieren, ist eine Weichenstellung für die Zukunft.

Egal, wie die Ambition ist: Die Führungskraft muss mehr zuhören und hinsehen, um auch kleine Signale der Mitarbeiter wahrnehmen zu können und frühzeitig angemessen reagieren zu können. Der Aspekt „Mensch“ muss gerade in der virtuellen Zusammenarbeit im Fokus bleiben.

Von der rein virtuellen Führung zur Führung hybrider Teams

Die Verlagerung der Arbeit in den virtuellen Raum hat Führungskräfte wie Mitarbeiter vor große Herausforderungen gestellt, ihre Anpassungsfähigkeit getestet und strapaziert, wurde aber allgemein erstaunlich gut gemeistert.

Mit der (teilweisen) Rückkehr ins Büro entstehen neue Situationen. Manchen Teams wurde die Entscheidung über ihren Arbeitsort freigestellt. Mitarbeiter, die morgens ihre Kinder in der firmeneigenen Kita abgeben möchten, fahren anschließend nicht wieder nach Hause. Andere Mitarbeiter leben mit besonders gefährdeten Personen in einem Haushalt und wollen zu deren Schutz nicht ins Büro kommen. Und dann sollte schlicht jeder Mitarbeiter unter Berücksichtigung aller Interessen selbst entscheiden können, wo er am besten arbeitet.

Diese Situation mit einem schwankenden Mix aus mobiler Arbeit und Büroanwesenheit wird uns noch lange begleiten – wir sprechen hier von hybriden Teams. Sie stellen die

Führungskräfte vor neue Herausforderungen, denn nun sind Arbeitsmodelle gefragt, die keine Mitarbeitergruppe benachteiligen und effiziente Zusammenarbeit ermöglichen. Nun geht es als Führungskraft vor allem darum, dass sich keine *in-group, out-group* Dynamik zwischen den Mitarbeitern, die im Büro sind und den anderen, entwickelt und dass alle Mitarbeitergruppen gleichen Zugang zu Informationen haben.

Wer schon einmal als Einzige(r) online in ein Meeting eingewählt war, in dem alle anderen zusammen ein einem oder mehreren Meetingräumen versammelt sind, weiß: das ist meistens keine gute Erfahrung, da es schwieriger ist, in die Diskussion mit einbezogen zu werden. Kommentare aus den Meetingräumen sind akustisch schwer zu verstehen und das unauffällige Augenrollen oder beifällige Nicken zu den Redebeiträgen bekommt man nicht mit. Selbst verbales Feedback ist nicht garantiert. Trotz aller Schwächen praktizieren wir dieses Modell regelmäßig.

Es geht aber auch anders. Pitt, Chef der externen Unternehmenskommunikation eines Großunternehmens, sagte im Interview: „wir haben im Team beschlossen, dass sich zukünftig jeder an seinem Arbeitsplatz in Teammeetings einwählt, sobald eine Person nicht in Präsenz teilnehmen kann. Auch dann, wenn mehrere im Büro sind und sich gemeinsam in einen Meetingraum setzen könnten. Damit haben alle in der Konferenz die gleichen Voraussetzungen und können auf Eye-Level miteinander diskutieren. Nur, wenn das ganze Team vollständig im Büro ist, was kurz- und mittelfristig allerdings nicht der Fall sein wird, werden wir das Meeting zusammen in einem Meetingraum durchführen.“

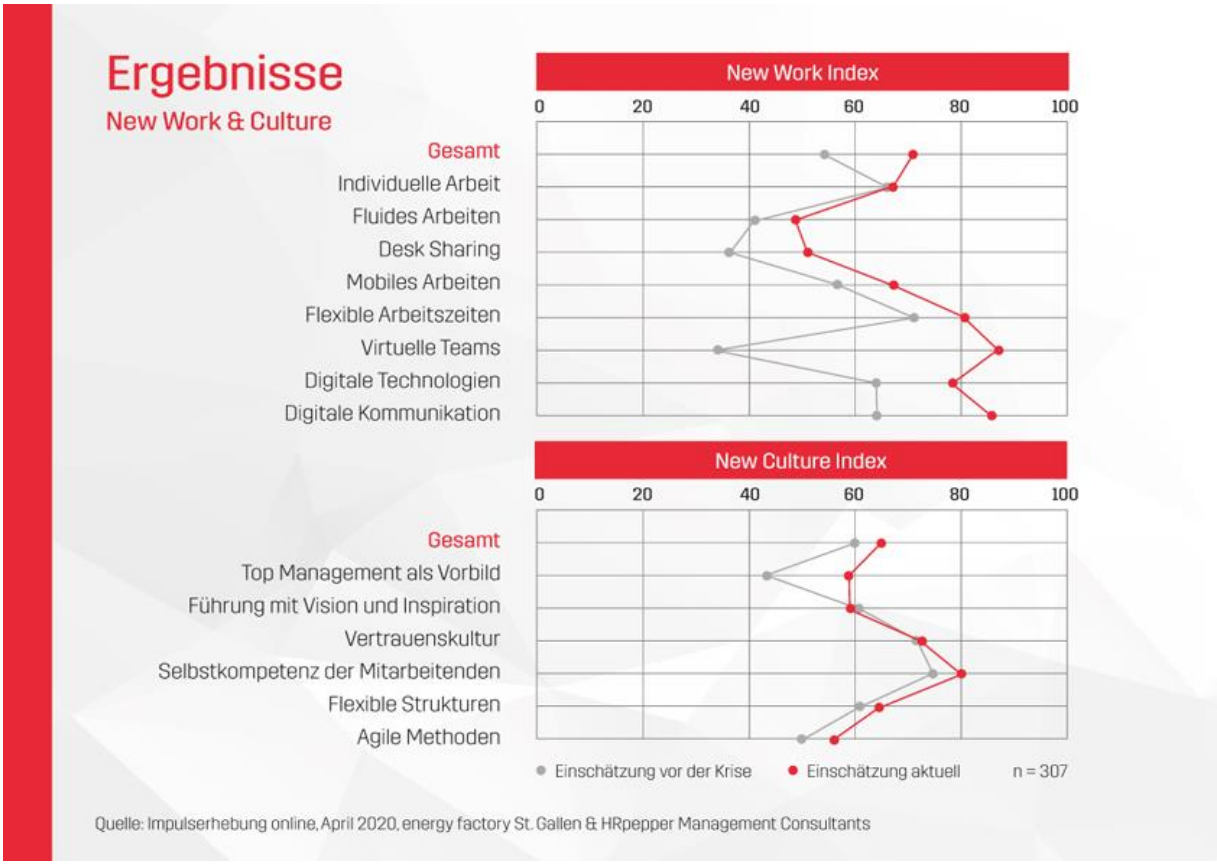
Durch das hybride *new normal* werden sich die Bürokonzepte weiter entwickeln. Ein Schreibtisch pro Mitarbeiter sind nicht mehr sinnvoll, wenn jeder nur noch 2-3 Tage pro Woche im Büro ist. Desk Sharing Modelle können helfen, die Schreibtisch-Büroflächen zu reduzieren und gezielt Raum für Kollaboration und (sozialen) Austausch zu schaffen – dem zukünftigen Hauptgrund von Präsenz. Trotzdem muss konzentriertes und fokussiertes Arbeiten im Büro möglich sein, nicht jeder Mitarbeiter kann und wird im Homeoffice arbeiten.

Gemeinsam im Team oder bilateral mit der Führungskraft kann festgelegt werden, welche Aufgaben besser für das Homeoffice geeignet sind und bei welchen Aufgaben und zu welchen Zeitpunkten Präsenz wichtig ist – für den Austausch und den Projektfortschritt. Hier sind neue, individuelle Konzepte nötig, die die nötige Balance zwischen beiden Ausprägungen finden.

Dabei geht es nicht mehr nur um Remote-Arbeitsplätze, sondern um Konzepte für die Arbeitswelt 4.0.

Chancen von New Work in Zeiten größerer virtuellen Zusammenarbeit

Unter „New Work“ verstehen wir hier die im Wesentlichen mit Digitalisierung und Vernetzung einhergehende Veränderung unserer Arbeitswelt. In den letzten Monaten gab es einen signifikanten Anstieg bei der Arbeit in virtuellen Teams, dem Einsatz von digitalen Technologien und mehr Kommunikationsmöglichkeiten – alles technologisch-strukturelle Aspekte von New Work. Hier hat sich die Corona-Krise eindeutig als Verstärker erwiesen. In einer empirischen Studie der Energy Factory St. Gallen mit HRpepper Consultants wird dies deutlich:



Quelle: Energy Factory St. Gallen mit HRpepper Consultants: Impulsstudie

Im April dieses Jahres hat das Marktforschungszentrum INNOFACT eine repräsentative Umfrage zum Thema New Work durchgeführt und ist zu dem Ergebnis gekommen, dass die Corona-Krise auch eine Chance ist, da sie eine neue Arbeitswelt prägen könnte: „Die Corona-Krise hat flexible Arbeitsmodelle in kürzester Zeit in vielen Unternehmen und Organisationen zur neuen Normalität werden lassen. Im Homeoffice sind Kollegen und Kunden nur noch einen Videoanruf voneinander entfernt”.

Die St. Gallener Studie stellt allerdings in Frage, wie nachhaltig diese Veränderungen sein werden. Zwar hat sich Corona-bedingt virtuelle Arbeit wie selbstverständlich durchgesetzt, dieser Trend werde jedoch vermutlich nicht anhalten. Denn die Basis zur nachhaltigen

Einführung von New Work ist eine (neue) vertrauensbasierte Kultur. Daher werden jetzt nur die Unternehmen einen „echten“ Vorwärtsschub erfahren, die bereits vor der Pandemie die Kulturtransformation begonnen haben und sie nun aktiv weitertreiben, denn Mitarbeiter wie Führungskräfte brauchen weitere Kompetenzen und Skills.

Folgender Satz aus der Studie zeigt auch, warum gerade jetzt Organisationentwickler in den Unternehmen gefragt sind: „Zurzeit haben gerade Top Führungskräfte, aber auch andere Akteure einer aktiven Unternehmensentwicklung die Chance, die besonderen Erfahrungen der aktuellen Lern-Erfahrungen für eine wirkliche New Work-Transformation zu nutzen.“

Dazu gehört sicherlich auch, die Organisationen in ihren Bemühungen bei der Einführung agiler Methoden weiter zu unterstützen. Bereits agil arbeitende Teams zeigten während der Corona-Krise, dass ihre Arbeitsweise auch virtuell funktionieren kann und digitalisierten ihre Kommunikationswege nun vollständig, z.B. durch virtuelle Retro-Boards, auf die alle gleichberechtigt zugreifen können. Organisationsentwickler und Führungskräfte können agile Teams unterstützen, indem sie für optimale Arbeitsbedingungen trotz physischer Distanz sorgen und gegebenenfalls Strukturen anpassen. Gleichzeitig sollte aber auch ein Kulturwandel in den Unternehmen vorangetrieben werden, der New Work nachhaltig möglich macht. Ebenso bedarf es einer Anpassung des Führungsstils hin zu “Digital Leadership”. Dieser ist geprägt davon, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermutigen, Neues auszuprobieren und Ideen auch umzusetzen. Networking, Information Sharing und Lernen aus Fehlern gehören hier auch dazu. Agilität ist eine Haltung, kein Zustand!

Kommunikation

Das Thema ist ein Dauerbrenner – nicht erst seit dem Corona-Ausbruch. Sie wird im Zusammenhang mit Führung und Homeoffice-Tipps immer wieder betont und behandelt. Keine Sorge, wir wiederholen das nicht, sondern untersuchen, was mit dem „Büro-Teil“ der Kommunikation passiert ist. Also jenem dunkelbauen Teil der Matrix, der durch Corona am stärksten betroffen ist.

Durch den in die Organisation gewandten Blick lassen wir die externe Kommunikation außen vor und konzentrieren uns auf das Kommunikationsgeschehen intern.

KOMMUNIKATION	Intern	extern
Formell | offiziell	Intranet Townhall-Meetings Communities …	Pressemitteilunngen Social Meda Interviews …
Informell | inoffiziell	Kaffeeküche Pausengespräche „Kannst du mal“ …	Stammtisch Prviate Social Media Postings Foren ….

Kommunikationsmatrix
Quelle: Eigene Darstellung Elisabeth Neugebauer

Über Branchen, Unternehmensgrößen und auch die Kultur hinweg unterscheidet sich die formelle interne Kommunikation in den Unternehmen zum Teil erheblich. Ein (hauptsächlich) einseitig von der Kommunikationsabteilung bespieltes Intranet, das als Informationsplattform für die Mitarbeiter dient, ist der kleinste gemeinsame Nenner der Vergleichbarkeit. Die Möglichkeiten zu liken oder zu kommentieren, werden, wenn vorhanden, eher spärlich genutzt. In diesen Unternehmen sind interaktive Tools wie Microsoft Yammer wenig etabliert oder befinden sich im Aufbau. Andere Unternehmen dagegen geben in „Facebook ähnlichen“ Tools sowohl der formellen internen Kommunikation wie auch der Selbstorganisation von Communities und dem Wissensaustausch ein Zuhause.

Auf Abteilungs- oder Teamebene besteht die formelle interne Kommunikation zum Beispiel aus den Team-, Townhall oder wie auch immer benannten Meetings und den „Emails vom Chef“. Informell wiederum kann hier noch der Katzenbilder-Channel der Abteilung in Slack, Teams oder ähnlichem hinzukommen.

Erst seit wir selbst von zu Hause arbeiteten, ist uns so richtig klar geworden: die Wichtigkeit der informellen Kommunikation wird fast immer unterschätzt. In Workshoppausen und der Kaffeeküche werden Fragen gestellt und Themen offen diskutiert, die im offiziellen Rahmen als zu kritisch, peinlich oder gefährlich vermieden werden. Durch diesen Austausch entstehen Verbindungen, die oft vertrauensvoller sind und anders funktionieren als die offiziellen Hierarchien.

Unsere Hypothese lautet: wenn Flurfunk und Kaffeeküchengespräche als elementare Elemente unserer Zusammenarbeit wegfallen, versuchen wir mit anderen Kommunikationsarten dieses Loch zu stopfen.

Wie im Kapitel Führung beschrieben gehen wir von einer hybride(re)n Zukunft aus, also auch weiterhin weniger persönlichem Kontakt, da sich nicht mehr alle Kollegen täglich im Büro sehen und viele Meetings online bleiben. Welche Kommunikationsformen helfen uns und unseren Organisationen, um gestärkt und fit für die nächsten Monate und Jahre aus dieser Erfahrung hervorzugehen?

Erhöhter Kommunikationsbedarf in Krisen

„Aus PR-Sicht sind die Folgen der Corona-Pandemie auch nur eine weitere Krise“ schreibt Christoph Möller. Und führt weiter aus, dass die Kommunikation zum einen die Mitarbeiter als erstes und zum anderen zielgerichtet informieren soll. Bei einem schwäbischen Maschinenbau-Mittelständler mit weltweit ca. 14.000 Mitarbeitern wurde mit den ersten Coronafällen im Intranet eine Infoseite angelegt. Neben dem aktuellen Quarantäne- und Krankenstand in den einzelnen Gesellschaften gab es hier auch alle Updates über die Sicherheitsmaßnahmen an den Standorten und Empfehlungen des Robert Koch Instituts zu lesen. Trotz teilweise geschlossener Werke und Kurzarbeit wurde die Seite in den Lockdown-Wochen im Schnitt 8.000 Mal pro Tag aufgerufen. Im Juli war es noch etwa 1.000 Klicks pro Tag. Maike, verantwortlich für die Interne Kommunikation, berichtet außerdem, dass früher und häufiger kommuniziert wurde als sonst. Bestärkt durch die positiven Reaktionen auf die Krisenkommunikation hofft sie, die gewonnene Schnelligkeit und Transparenz beibehalten zu können. „Es war ein weiterer Beweis dafür, dass die Leute mit viel mehr umgehen können, als ihnen zugetraut wird“, sagt nicht nur sie. Auch Eva, die im deutschen Krisenstab ihres Sicherheit- und Mobilitätsunternehmens sitzt und an die 4.000 deutschen Mitarbeiter kommuniziert, bestätigt das. Zudem habe man mehr emotional-empathische Themen aufgenommen, die sonst nicht unbedingt im Intranet gelandet wären. Masken-Contests und Fotostrecken, wie sich die Mitarbeiter im Homeoffice einrichten, zeigten allen deutlich, dass *We’re all in this together* sind. Bei einem weiteren Maschinenbauunternehmen mit etwa 2.000 Mitarbeitern musste das Management schnell einsehen, dass der aus der Schublade geholte Krisenkommunikationsplan in der Corona-Situation „hinten und vorne“ nicht funktioniert. Schnelle, kreative Reaktionen auf die neue Situation entstanden dadurch, genauso wie eine zuvor nicht vorhandene Disziplin: der eingerichtete Krisenstab kommunizierte entlang der abgesprochenen Kommunikationskaskade – das hat früher selten funktioniert. Den Mitarbeitern fiel es auf, die Krisenkommunikation wurde in einer Mitarbeiterumfrage ungestützt sehr positiv erwähnt. Björn, Chef der Kommunikation, bestätigt, dass im Intranet vor allem die Beiträge wichtig waren, die auf die akuten Sorgen und Unsicherheiten der Belegschaft eingegangen sind. Das Motto „Tue Gutes und rede darüber“ wurde auf die Mitarbeiter bezogen und ihre „best practices“ geteilt – von Tutorials zum Umgang mit neuen Tools, über Kinderbeschäftigungstipps bis hin zu Hilfseinsätzen beim Spargelstechen. „In der akuten

Krisensituation haben alle nach positiven Nachrichten gelechzt, weshalb gerade diese Beiträge sehr gut ankamen. Zudem prägen solche Beispiele auch die Kultur des Unternehmens“ ist sich Björn sicher.

Für die Post- oder Mit-Corona-Zeit sind die Erfolgsfaktoren der formellen, internen Kommunikation:

- **Transparenz**: Mitarbeiter schätzen es, wenn ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird. Umfassende Kommunikation, die auch „das wissen wir noch nicht“ enthalten darf, ist hilfreicher, als drängende Fragen unbeantwortet im Raum stehen zu lassen.
- **Frühe Information**: Geht mit dem vorherigen Punkt einher. Werden offene Punkte aufgegriffen, noch bevor die Belegschaft anfängt, sich Sorgen zu machen, vermeide ich Unsicherheit und Destabilisierung. Dies stärkt zudem auch das Medium des Intranets als erste Quelle für validierte Informationen.
- **Aktualität**: Themen, die die Belegschaft beschäftigen, lassen sich auch gut in Portraits einzelner Mitarbeiter darstellen. Das unterstützt das Gemeinschaftsgefühl und propagiert die Unternehmenswerte.

„Wer schreibt, der bleibt“ – die asynchrone Kommunikation

Nicht nur, dass nicht mehr alle Mitarbeiter im Büro sind – durch Kurzarbeit, Urlaube, Teilzeit, flexible Modelle arbeiten wir auch nicht mehr alle zur selben Zeit. Die Vor-Corona-Kommunikationsstrukturen in unseren Organisationen sind aber auf diese zeitliche und örtliche Einheit ausgelegt. Neue Informationen werden kurz über die Bildschirme hinweg verbreitet, bei inoffizielleren Themen setzt man auf den Flurfunk zur schnellen Verbreitung. Wer sich jetzt jedoch in größeren Gruppen online trifft, raunt nicht kurz dem vertrauten Nebensitzer zu, dass Kai ins Produktmanagement wechselt und Lydia schwanger ist und ihre Stelle nicht nachbesetzt wird. Daraus folgt, dass mehr Themen – die schließlich Einfluss auf die Arbeitsabläufe haben – auf die offizielle Agenda in den Teams kommen müssen oder ein digitales Board zuverlässig gefüllt und gelesen wird.

Doch auch bei Projekt- und Teammeetings sind krankheits-, urlaubs- und kurzarbeitsbedingt nicht immer alle dabei. Dafür zu sorgen, dass jedes Teammitglied den gleichen Wissensstand hat, ist in mehreren Dimensionen wichtig: Doppelarbeit oder Themaverfehlungen aufgrund fehlender Absprache demotivieren. Nicht vorliegende Informationen, resultierend aus unbekannten Terminverschiebungen, bringen Projekte und die Effizienz in Gefahr. Eine neue Ära der Protokolle könnte anbrechen, diesmal nicht mit immergleichem Briefkopf auf Ablagen vergraben, sondern kurz und knapp, dafür aber mit allen Informationen, Links und Ansprechpartnern versehen im Team-Chat oder einem OneNote, so dass weitere

Informationen hinzu- und Kommentare eingefügt werden können. Anstelle eines Abstimmungscalls schwenken kurzarbeitsgeplagte Teams auf schriftliche Diskussionen um. Gute Vorschläge ernten Daumen hoch, Kommentare sind im Chatprogramm automatisch mit Autor und Zeitstempel versehen, so dass jederzeit die Position der einzelnen Mitglieder deutlich ist. Und eine Deadline, bis zu der sich alle geäußert haben, um dann ohne weitere Diskussion zu entscheiden und so weiterzuarbeiten, hilft, sich nicht in einer Endlosschleife zu verfangen. Julia, die sich als Agile Coach um 50 Mitarbeiter in der Softwareentwicklung kümmert, ist sich sicher, dass dies ein neuer Skill ist. „Die Vorteile liegen auf der Hand: Jeder kann sich jederzeit informieren, und die Zusammenhänge, die zur Entscheidung geführt haben, sind auch ein Jahr später noch nachvollziehbar. Dummerweise erfordert asynchrones Arbeiten aber ein hohes Maß an Disziplin von allen Beteiligten“. Zu schnell wird dann doch vergessen, das Ergebnis der spontanen mündlichen Diskussion zwischen zwei Teammitgliedern kurz zusammengefasst zu posten, sondern es bleibt Silowissen.

Einer weiteren zeitraubenden und ineffizienten Spielart des *old normal* kann damit ebenfalls begegnet werden: Die Teilnahme an einstündigen Meetings, bei denen jedoch nur ein Agendapunkt relevant ist. @-Mentionings erlauben, den Experten an der relevanten Stelle hinzuziehen, ohne ihn mit (für ihn) irrelevanten Details zu überfrachten. Gleichzeitig hat er Einblick in den Kontext und kann auf dieser Basis effizient mitarbeiten.

Üben lässt sich die asynchrone Kommunikation an verschiedenen kleineren, aber aktiven Projekten, bei denen die Input-Abstände der Mitglieder relativ kurz sind. Neben sanften, verbalen Erinnerungen an die schriftliche Diskussion hilft eine weitere Maßnahme: Selbst zu erfahren, wie es sich anfühlt, wenn wichtige Informationen fehlen, oder durch Inkohärenz deutlich wird, dass undokumentierte mündliche Absprachen stattgefunden haben. Kollegen und Mitarbeiter bei der Reflektion dieser Erlebnisse zu unterstützen, sorgt für Einsicht und Umsetzungsantrieb.

Neue Kommunikationsformate ausprobieren

Einer der größten Fehler beim Übergang ins Virtuelle ist es, alles genau gleich abbilden zu wollen wie in Präsenz. Haben wir uns einmal mit unseren Bedürfnissen und den neuen technischen Möglichkeiten auseinandergesetzt, stellen wir fest: Es gibt neue, unbekannte Wege, die man testen soll und kann. Wir schätzen den Chat, weil wir dort Emoji-unterstützt einfach einen Witz vom Stapel lassen können, wir empfinden es als hilfreich, den enthusiastischen Tonfall des Kollegen zu hören, während wir die nächsten Schritte im Projekt besprechen und in der Videokonferenz zu sehen, wie es den Chef ärgert, dass das Budget gekürzt wurde. Emojis, Ton, Gestik und Mimik helfen – besser als eine Nur-Text-E-Mail –

motivierend und (relativ) Missverständnissicher zu kommunizieren. Diese Formate lassen sich auch in die asynchrone Form übertragen und für größeres Publikum weiterentwickeln.

Im Frühjahr entdeckten CEOs und CTOs Podcasts als Möglichkeit für sich, um bei internem und/oder externem Publikum präsent zu bleiben. Abteilungsleiter wandten sich mit kurzen Videos an ihre Mitarbeiter. Eigene Kanäle und Chatgruppen, z.B. in WhatsApp und Threema wurden eingerichtet, um Infos und Updates schnell und unkompliziert zu verbreiten.

Nach wie vor muss jeder selbst entscheiden, mit welchem Format er/sie sich am wohlsten fühlt, welche Botschaften vermittelt werden sollen und was die Empfänger brauchen. Schwierige und persönliche Themen müssen weiterhin in einem Raum, oder mindestens mit Videounterstützung behandelt werden. Versteht der Sender seine Botschaft mit Empathie zu vermitteln, sind Bild und Ton hilfreiche Unterstützer in der Massenkommunikation. Nicht nur für die Newbies unter den Pod- und Videocastern ist dies zu Beginn ein Schritt aus der Komfortzone heraus. Auch das Publikum musste sich erst an die neue (und oft schnellere) Form der Kommunikation gewöhnen. Bewusst klangen sie nicht nach der Tagesschau, sondern es wurde ein informeller Ton angeschlagen, der dem einer persönlichen Nachricht entspricht. Steht das im Kontrast zur nach wie vor steifen offiziellen Kommunikation, stutzen wir zunächst. Ist aber Authentizität spürbar, lässt sich Vertrauen so pflegen und aufbauen.

ManagerSeminare nennt auch den Chat als (Führungs-)Alternative zu E-Mails und Videokonferenzen. Sofern im Team bzw. allen Beteiligten die Regeln klar sind, kann ich die Vorteile der knappen und kurzen Kommunikation nutzen. Hörer bzw. Leser können per Chat unkompliziert und vielfältiger reagieren als dies (häufig) bei Video- und Podcasts der Fall ist. Klar sollte sein, dass in diesem Kanal humorvoll und *emojional* kommuniziert wird, dient er doch neben der Information auch der Beziehungspflege. Wird dies in Absprache zum Hauptinformationskanal, dann sollte auch abgesprochen sein, in welchem Umfang die Beteiligung stattfinden muss und was angemessene Reaktionszeiten sind, um *always-on*-Sorgen zu vermeiden.

Die neuen Kommunikationsformate brachten Schwung in die Organisation (oder die Organisation in Schwung?) und sind kulturprägend. Da die technischen Gegebenheiten nun vorhanden und vielfach ausprobiert sind und die Resonanz positiv ist spricht einiges dafür, diese Art der Kommunikation beizubehalten oder, mit kollegialen Erfahrungswerten, neu aufzunehmen.

Neue Formate sind auch in der synchronen Kommunikation hilfreich. Wer sein Teammeeting von Präsenz ins Virtuelle verlegt hat steht (vielleicht) vor dem Problem: Ein Teil taucht einfach ab, die lockere Atmosphäre der Präsenztermine stellt sich nicht ein, etc. Das Programm „wie immer“ funktioniert nicht. Genauso wenig wie es für jedes Team und jeden Anlass ein

Patentrezept gibt. Darum gilt es auszuprobieren. Zum Beispiel Meetings mit Icebreakern zu beginnen, wie Leonie von Trumpf kleine *Challenges* zu stellen, oder die Redezeit auf mehr Personen zu verteilen – zusammen findet das Team einen neuen Weg ins virtuelle oder hybride Miteinander.

Unverzichtbar bei dieser Lernkurve sind zwei Dinge: nicht zu früh aufgeben und regelmäßig Feedback einholen. Wer zu Beginn vereinbart, dass neue Formate mindestens drei Meetings lang oder einen Monat ausprobiert werden, wird nicht vom ersten Komfortzonenclash erschlagen. Zudem ist alles hilfreich und unterstützenwert, was den Austausch untereinander fördert. Als Führungskraft und Kollege wirke ich mit, in dem ich alle kollaborativen Vorschläge explizit fördere und laut unterstütze, damit sie nicht im Keim ersticken. Wie oben bereits angesprochen, ist das zur Sprache bringen so wichtig wie noch nie. Und (mindestens) ein Daumenhoch ist schnell geklickt.

Es gibt keine Alternative zur Kaffeeküche

All diejenigen, die (trotz ausreichend Arbeitsplatz zu Hause) aktuell freiwillig wieder ins Büro kommen, nennen soziale Faktoren als Grund. Kommunikatorin Eva beispielsweise sagt, dass sie zu Hause konzentrierter arbeiten kann. „Trotzdem komme ich zwei Tage pro Woche ins Büro, denn nur am Standort bekomme ich ein Gefühl, welche Themen gerade aktuell sind – und auch die Reaktionen darauf. Viel wird einem nur erzählt, weil man sich gerade zufällig trifft.“

Gerade diese ungeplanten Treffen geschehen virtuell nicht. Nach Meetingende verlassen alle schnell den virtuellen Raum, niemand steht noch ein paar Minuten zusammen und bespricht, neben den nächsten Schritten, was im Leben des Gegenübers gerade passiert. Eine spontane und nicht repräsentative Umfrage ergab, dass nur Serkan einen Kollegen auch mal ausschließlich anruft, um zu fragen, wie der Urlaub war. Derartiges geschieht eher, wenn es auch einen geschäftlichen Grund für einen Anruf gibt. Wir hörten auch von befreundeten Kollegen, die während des Lockdowns Termine auf den Nachmittag legten, um nach dem geschäftlichen Teil bei einem Feierabendbier ins Private überzugehen. Das deckt sich mit Björns Erfahrungen: „Der soziale Austausch und die informelle Kommunikation hat stark gelitten, außer bei den Teams, die sich gut verstehen und sowieso über WhatsApp und Co. kommunizieren“. Virtuelle Kaffeepausen und gemeinsame Mittagessen haben laut Julia bereits zu Anfang der mobilen Zeit gut funktioniert. Bis auch Afterworkangebote angenommen wurden, dauerte es ein paar Wochen, „da mussten sich alle erst in der neuen Situation einruckeln“. Mit der (teilweisen) Rückkehr bröckeln diese Formate vielerorts wieder.

Eine Brücke kann hier im virtuellen Kontext ein offizieller Agendapunkt „Kaffeeküche“ sein, bei dem das Gespräch einfach gleiten darf. Diejenigen, die teilweise wieder im Büro sind, haben, wie Holger Schellkopf es ausdrückt, das „Best of both worlds: Digitale Möglichkeiten konsequent nutzen, Vorteile des analogen Treffens schätzen“. Heißt, ich verteile meine Stillarbeitsaufgaben und die Meetings mit den langjährigen Kollegen auf die mobilen Tage und nutze die Bürotage für persönliche Treffen. Vor allem mit Neuen oder mit Kollegen, zu denen ich die Beziehung stärken möchte. Und natürlich gehe ich mit dem Lieblingskollegen endlich wieder Kaffee trinken.

Informelle Kommunikationsnetzwerke aufzubauen ist wichtig – und braucht Zeit

Ein Dienst, der zwischen informeller und formeller Kommunikation steht, ist Microsoft Yammer und seine Alternativen Slack, Chatter und Co. In diesen *social networks* finden sich Interessensgruppen zu Communitys zusammen, Projektteams berichten über ihre Fortschritte, interne Influencer betreiben einen Blog, Keyuser-Netzwerke supporten sich gegenseitig, der Vertrieb teilt seine Wettbewerbsbeobachtungen, … Es gibt zahlreiche Wege über die Abteilungsgrenzen hinweg in den Austausch zu kommen – wenn das Tool von der Belegschaft angenommen wird. In Unternehmen, in denen eine solche Plattform bereits etabliert war, stieg die Nutzung mit Beginn des Lockdowns: Es kamen gute Blogs, auf denen Best Practices geteilt wurden, hinzu. Es bildeten sich neue Gruppen, die sich virtuell zum Yoga in der Mittagspause verabredeten. Der "Leadership Lunch" auf dem firmeneigenen Videokanal wurde eingeführt und dabei in lockerer Folge jeweils eine Führungskraft interviewt, meist in Bezug auf die (Führungs-)Erfahrungen und Veränderungen durch Corona.

Vorweg: Ein soziales Netzwerk ersetzt den persönlichen Einzelaustausch nicht. Aber es ist auf Unternehmensebene das Pendant zur asynchronen Kommunikation. Auch wenn nicht jeder Mitarbeiter immer vor Ort ist, besteht dennoch die Möglichkeit, mitzulesen und mitzusprechen. So kommen beispielsweise Kollegen zusammen, die sich an unterschiedlichen Standorten um das gleiche Themenfeld kümmern. Virtuell-hybrides Arbeiten löst geographische Grenzen leichter auf und die Organisation profitiert von den Synergien gleichermaßen wie die Mitarbeiter selbst. Geschickt genutzt bietet das Netzwerk jedem Bereich eine Plattform für internes Marketing. Björn beispielsweise teilt die in der Marketingabteilung erstellen Kundenstorys auch intern, denn „es hilft, wenn alle Mitarbeiter ein besseres Verständnis für die Welt unserer Kunden haben“. Anhand der Reaktionen und im besten Fall Nachfragen kann ich leicht erkennen, was gerade die *hot topics* im Unternehmen sind. Außerdem: allein das Wissen, nichts zu verpassen und am Unternehmensgeschehen teilhaben zu können, gibt vielen Mitarbeitern Sicherheit.

Allerdings, so die Erfahrung von Sandra, die als externe Beraterin die Einführung derartiger Tools in Unternehmen begleitet, geht das nicht von heute auf morgen. „Bis die Nutzung als flächendeckend und aktiv bezeichnet werden kann vergehen leicht zwei Jahre. Vor allem bei eher konservativen Unternehmen, die stark hierarchisch geprägt sind.“ Erfolgsfaktoren sind beispielsweise die Auswahl von einflussreichen Abteilungen als Piloten, die gezielte Community-Bildung und die Unterstützung von „Powerusern“ unter den Piloten. „Wer schon früh dabei ist, bekommt viel Aufmerksamkeit. Das Phänomen nutzen einige sehr erfolgreich zur Platzierung ihrer Themen vor einem breiten Publikum, das sie in der „normalen“ Hierarchie nicht haben.“ Ansprechend und gut gemacht, lassen sich auch Kulturthemen sehr geschickt platzieren.

Neben der offiziellen internen Kommunikation ist ein solches Netzwerk der größte Ankerpunkt für Mitarbeiter in virtuellen und hybriden Zeiten. Die aktuellen Informationen zur Krise kann ich im Intranet nachlesen, das gibt Sicherheit und Vertrauen ins Unternehmen. Das Bedürfnis an Information und auch Partizipation zu den Themen, an denen wir arbeiten, lassen sich jedoch asynchron und virtuell unternehmensübergreifend (bisher) nur in multilateralen Netzwerken herstellen.

HR: Recruiting und Onboarding

Während Tipps und Literatur zu neuen virtuellen Vertriebs- und Führungsformaten seit Beginn der Pandemie wie Pilze aus dem Boden geschossen sind, gab es zu anderen Unternehmensbereichen … nichts. Besonders aufgefallen ist uns das beim Thema Personal. Gerade über Recruiting und Onboarding in Coronazeiten haben wir kaum etwas gelesen. Liegt es daran, dass die beiden Prozesse in vielen Unternehmen (und wir sprechen da aus eigener Erfahrung) schon vorher keine Best Practices-Beispiele waren? Bei der Auswahl und Integration von neuen Mitarbeitern ist neben rechtlichen und formalen Aspekten der menschliche der Entscheidende. Wie wurde das während des Lockdowns ins Virtuelle übertragen? Und ist das gelungen?

Recruiting mit neuen Herausforderungen

Wir haben es alle schon durchlebt: Die Stellenanzeige klingt super, ein Bekannter arbeitet auch noch in dem Unternehmen und berichtet Positives über die Zusammenarbeit. Auf die Bewerbung – ganz früher per Post, dann per E-Mail, mittlerweile meist über das HR-Portal des Unternehmens – folgt (meist) eine gespannte, lange Wartezeit, bis die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch im (virtuellen) Postkasten landet. Das wurde zur Vorstellung genutzt und fand beim potenziellen Arbeitgeber statt. Manchmal aber auch als Telefoninterview. Vielleicht

folgte ein Assessmentcenter und dann die finale Runde: ein weiteres Interview zur Klärung der Einzelheiten. Im Erfolgsfall waren es nun nur noch Tage bis Wochen, bis der Vertrag vorlag. Die Briefträger haben sich in der Pandemie als systemrelevant bewiesen und zuverlässig weitergearbeitet. Doch nicht alles konnte gleichbleiben.

Neue Perspektiven für Bewerber

Selbst die Unternehmen, die Zweifel an der virtuellen Interviewweise hatten, haben (notgedrungen) auf online umgestellt, berichtet Levin nach einer Personalleiterkonferenz. Dabei geht es jedoch nicht nur um die reine Notwendigkeit. Viele haben begriffen, dass die aktuellen Veränderungen Chancen und Risiken mit sich bringen. Behalte ich die Homeoffice-Möglichkeit, so erweitert sich der Pool an möglichen Kandidaten deutlich, schließlich ist der Standort des Unternehmens weniger relevant. Gleichzeitig erweitert sich allerdings auch der Radius der Bewerber, so dass Unternehmen überdenken müssen, mit wem sie im sich nun im *war for talents* befinden und wie sie für Bewerber interessant bleiben. Levin, selbst HR-Verantwortlicher in einem 500-Mann-Elektronikunternehmen, rechnet wie seine Personalleiterkollegen damit, dass die Bedeutung der Büro-Präsenz abnehmen wird. Womöglich wird bereits der teilweise Abbau von festen Arbeitsplätzen diskutiert. Wir sind uns einig, dass Organisationen mit guten virtuellen Konzepten in der Bewerbergunst steigen werden.

Was bedeutet das aber zunächst konkret für den Einstellungsprozess?

Das virtuelle Konzept – oder: Corona macht es möglich

Die Sicherheitskonzepte vieler Organisationen untersagen nach wie vor (oder wieder) Besuche auf dem Firmengelände. Somit war die Umstellung auf ein Auswahlverfahren per Telefon und Video schiere Notwendigkeit.

Das bedeutet für beide Seiten viele Vorbereitungen. Zwischen Personal- und Fachabteilung muss geklärt sein, welche Software eingesetzt wird und wie sich der Teilnehmerkreis im Interview zusammensetzt. Auch das ist wörtlich gemeint: Befinden sich Personaler und Fachbereichsvertreter im gleichen Raum? Dies macht es einfacher, die Reaktionen des anderen zu lesen, eine Abstimmung vor laufender Kamera jedoch unmöglich. Sind alle Beteiligten einzeln eingewählt, sorgt das für sichtbare Gleichberechtigung, auch wenn nebenher womöglich ein Chat geführt wird. Timeboxing und eine abgesprochene Agenda sind auch hier Erfolgsfaktoren. Ein Probelauf bringt Schwachstellen im Plan und etwaige Zeitfresser ans Tageslicht und ermöglicht Optimierung.

Ob nun beide Interviews online geführt werden sollten, darüber herrscht Uneinigkeit. Während des Lockdowns gab es schlicht keine andere Möglichkeit. Fragen wir jedoch nach neuen

Standards und Wünschen, dann differenziert sich das Bild. Viele Unternehmen möchten das erste Gespräch auch weiterhin virtuell abhalten. Für Andreas ist die Zeit- und Kostenersparnis durch Online-Interviews überraschend groß ausgefallen. Er hat nicht das Gefühl, weniger vom Gegenüber mitzubekommen, ihn bewegt ein anderes Thema: „Zu uns in die Agentur kommt niemand wegen des Gehalts, sondern wegen der Leute und des Umfelds. Wir müssen noch herausfinden, ob und wie wir das Gefühl auch ohne Besuch im Büro transportieren können." Nadja, deren Auswahl in eine obere Führungsposition bei einem Mittelständler genau in die Corona-Zeit fiel, konnte wählen und hat sich für Präsenztermine entschieden. So möchte sie auch ihre Bewerbungsgespräche führen, da sie den persönlichen Eindruck als zu wertvoll empfindet. Die deutsche Supermarktkette, für die Felix seit Mai als Agile Coach arbeitet hatte schon vor Corona die Regelung, das erste Interview per Video durchzuführen und bei passender Eignung ein zweites persönliches Gespräch zu führen. Es sind sich alle einig, dass Präsenz durch nichts zu ersetzen ist. Obwohl ein Mundschutz die Interpretation der Mimik erschwert, wird ein persönliches Gespräch als sehr wertvoll empfunden.

Neue Skills – neues Glück?

Die vergangenen Monate haben uns eindrucksvoll vor Augen geführt, wie wenig planbar unsere Welt ist und auch unsere etablierte Arbeitswelt sich von heute auf morgen ändern kann. Beeinflusst das die Auswahl von neuen Mitarbeitern und sind nun andere Fähigkeiten gefragt? An den fachlichen Anforderungen dürfte sich nichts ändern, doch wir glauben zu 100%, dass Soft Skills wichtiger sind denn je. Eine Arbeitsmarktstudie von Robert Half aus dem Juli zeigt, dass es gleich mehrere Fähigkeiten sind, die ähnlich wichtig eingeschätzt werden.

Quelle: Robert Half: Die gefragtesten Soft Skills nach Corona

Für Nadja sind vor allem kommunikative Fähigkeiten und Empathie wichtig, Felix ist der Meinung, dass dies schon vor Corona der Fall war.

Noch wichtiger als die Skills ist, davon sind wir überzeugt, zukünftig das Mindset. Wie aufgeschlossen, (langfristig) lernbereit und flexibel ist der potenzielle Mitarbeiter? Darüber hinaus sind agile Kompetenzen und eine ausgeprägte Selbstorganisation neben Digitalfähigkeiten im virtuellen Umfeld essenziell. In Serkans Unternehmen war die Lockdown-bedingte Umstellung auf Homeoffice, eine große Herausforderung für die IT-Abteilung. Viele Laptops mussten kurzfristig mit neuen Tools, wie einem externen Zugang zum Firmenserver, WebEx und X-Phone ausgestattet werden. Gleichzeitig mussten die Tools den Anwendern erklärt werden, wobei von Userseite oftmals die gleichen Fragen aufkamen. Deshalb hat man sich kurzerhand entschlossen die wichtigsten Programme in Videos zu erklären und diese auf dem firmeninternen GlobalNet zur Verfügung zu stellen. Hierbei hat man sich auf die kontinuierliche Verbesserung des Supports konzentriert und die Impulse der User bestmöglich genutzt, um sich ständig weiter zu entwickeln. Das flexible Mindset der Mitarbeiter (IT + User) hat sich dabei als sehr wertvoll erwiesen.

Die „Onboarding Experience“

Eine deutlich größere Herausforderung als der Einstellungsprozess ist das Einarbeiten des neuen Mitarbeiters im Kontext von 100% Homeoffice. Die vom Personal gestalteten Einführungstage und die in den Fachbereichen ausgearbeiteten Einarbeitungspläne funktionieren selten. Felix erzählt lachend, dass in seinem neuen Unternehmen die Einarbeitung prinzipiell einen erkennbar hohen Stellenwert hat. „Aber als ich im Mai angefangen habe, war noch niemand dazu gekommen, sich ein neues Konzept zu überlegen. So wurden einfach alle Einführungspräsentationen frontal in einem Online-Meeting gehalten, ohne dass ich überhaupt wusste, wer außer mir noch diesem Meeting ist“. Dies zeigt nur: Ein guter Einstieg in virtuellen Zeiten will gut vorbereitet sein.

Organisation des Einstiegs

Das benötigt vor allem Abstimmung: Wie sind die Zuständigkeiten zwischen Personal und Fachbereich aufgeteilt? Wer stellt sicher, dass der oder die Neue rechtzeitig seinen Laptop und alle Zugänge erhält? Und wie wäre es beispielsweise, wenn als kleine Überraschung noch eine Kaffeetasse mit Firmenemblem und ein handgeschriebener Willkommensgruß des neuen Teams im Paket mit den Arbeitsmaterialien enthalten sind? Wichtig ist auch noch vor dem ersten Einschalten des Laptops, dass der Mitarbeiter weiß, was ihn am ersten Tag erwartet – also Agenda und Ansprechpartner klar sind.

Einarbeitung durch Kollegen und Vorgesetzte

„Wir haben zum 1. April einen Neuzugang bekommen. Vorab haben wir uns im Team zusammengesetzt und versucht, uns in die Lage der neuen Mitarbeiterin zu versetzen. Was wird sie brauchen, wie lange können Einarbeitungsslots dauern und wie merken wir, wann es reicht? Das Ergebnis war, dass wir den Einarbeitungsplan in Häppchen geschnitten haben und wie in einem Schulstundenplan über die ersten Tage verteilt haben. Jedes Teammitglied hat seinen Lieblingshappen übernommen und war verantwortlich für die Vermittlung. Einige der Sessions haben wir aufgezeichnet und die Unterlagen gesammelt abgelegt. Der initiale Aufwand war also sehr hoch, dafür sind wir für die nächsten Kollegen gut gerüstet“, erzählt Teamleiterin Christina. Eine Herausforderung ist es, den Zusammenhang zwischen den Häppchen herzustellen. Dafür hat sie sich zuständig gefühlt, gemeinsam wie der Pate der neuen Mitarbeiterin, der als offizieller Hauptansprechpartner für ihr Wohlergehen verantwortlich war. Da im Homeoffice keiner sieht, wenn sie sich gelangweilt oder hilfesuchend umsieht, haben die Kollegen sie zum einen auch mit „Hausaufgaben“ aus den Einarbeitungspäckchen versorgt und zum andern lief oft ein Dauer-Videostream mit dem Paten, um die Fragen-Barriere niedrig zu halten.

Neben 1:1-Terminen ist es zudem wichtig, dass der Neuzugang auch ein Gespür für die Stimmung und Zusammenarbeit im Team bekommt. Möglichst bald sollte ein Teammeeting stattfinden und eventuell auch zumindest für den ersten Zeitraum Daily Stand-Ups. Wenn der Teamspirit es hergibt, sind virtuelle (Klein-)Gruppenkaffeepausen oder Essenstermine eine Möglichkeit, auch einen persönlichen Zugang zu finden. Unter keinen Umständen darf es passieren, dass der Neue vergessen wird.

Onboarding-Portal und Netzwerkaufbau

Ein gutes virtuelles Onboarding ist sicherlich nicht vom ersten Tag an perfekt, aber durch das Erlebte und Erlernte kann dieser Prozess kontinuierlich verbessert werden. Gerade in größeren Firmen empfiehlt sich ein zentrales Onboarding-Portal, zu dem alle Prozessbeteiligten Zugang haben. Neben der Organisation des Einstiegs können hier Inhalte hinterlegt werden, die zu Beginn des Arbeitsverhältnisses relevant sind – wie beispielsweise die wichtigsten Telefonnummern und Links.

Unternehmen, die normalerweise eine mehrtägige Orientierung für Ihre Mitarbeiter anbieten, standen vor der Herausforderung, dies in die virtuelle Welt zu übertragen. Durch einen Wechsel zu kürzeren Livemeetings und der Bereitstellung der aufgenommenen Vorträge zu anderen Themen als Selfservice im Onboarding-Portal lässt sich dies relativ leicht lösen. Deutlich schwieriger ist der zwischenmenschliche Aspekt. Schließlich dienten diese teuren Tage nicht nur dazu, neuen Mitarbeitern die Unternehmensgeschichte und die Werte näher zu

bringen, sondern zu einem guten Teil auch, um Mitarbeiter quer durch das Unternehmen miteinander zu vernetzen. Eine Investition, die sich in Zeiten eines Kulturwandels hin zu weniger Silos und Hierarchie zu mehr bereichsübergreifender Zusammenarbeit und crossfunktionaler Teams auszahlt. Eine Möglichkeit ist es, neuen Mitarbeitern einen virtuellen, geschlossenen Raum zur Verfügung zu stellen, beispielsweise als eigenes Team oder Gruppe in dem im Unternehmen genutzten Kollaborationstool. Auch hier kann ein Pate, idealweise jedoch niemand aus dem Personal, Impulse in Richtung persönlicher Vorstellung, virtueller Kaffeepause oder Erfahrungsaustausch geben. Nach dem Lockdown, können auch Fragen wie „Ich wohne in XY. Und ihr?“, „Macht hier noch jemand Yoga?“ oder „Lernt außer mir zufällig noch jemand Python?“ auch zu persönlichen Kontakten außerhalb des Firmengeländes führen. Serkan berichtet von der Unternehmens-App “Live”, bei der es möglich ist, nach allen Mitarbeitern des Unternehmens zu suchen oder gar Chats mit Kollegen zu führen und eigene Gruppen zu gründen. Des Weiteren bietet das Unternehmen die Möglichkeit Beiträge in der Unternehmens-App zu veröffentlichen, um die Erlebnisse mit allen Kollegen zu teilen.

Nadja ist überzeugt davon, dass das Netzwerk in Zukunft unheimlich wichtig sein wird und Lernplattformen der Unternehmen die Mitarbeiter im Onboarding-Prozess unterstützen. Felix berichtet, dass sein Unternehmen sich moderner und offener über Social Media Auftritte und ein Corporate Influencer Programm präsentieren möchte, und im Onboarding auf Microsoft Teams, SharePoint und PowerPoint setzt. Levin sagt, dass E-Learning Plattformen in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden und Zoom eine weitere sehr gute Möglichkeit ist, um per Video zu kommunizieren. Bedingt durch die Coronazeit werden die virtuellen Kanäle intensiver genutzt und das gehört zu dem *new normal* in dem wir uns befinden.

Gerade für neue Mitarbeiter ist ein Erfahrungs- und Wissensaustausch von großer Bedeutung. Jeder Newbie hat sich sicher schon mal die Frage gestellt, ob das, was er/sie empfindet, denn „im normalen Rahmen“ ist. Ein “wie seid ihr angekommen?” oder “war die Einarbeitung für euch genauso intensiv?” sind Fragen, die man sich gerne gegenseitig stellen möchte. Ein Newbie-Kanal, bei dem die neuen Mitarbeiter der letzten drei Monate ihre Erfahrungen austauschen können, wäre hier enorm hilfreich, um auch das persönliche Netzwerk zu erweitern. Über diesen Kanal kann das Unternehmen z.B. auch ein Feedback abfragen, um von den Antworten der Newbies den Einstieg für zukünftige Mitarbeiter noch angenehmer und effizienter zu gestalten. Frei nach dem Motto „was gut funktioniert behalten wir, was nicht gut funktioniert wird verbessert“. Wir waren uns auch einig dabei, dass ein Workshop mit den neuen Mitarbeitern der letzten drei Monate hinsichtlich “war die Einarbeitung so, wie ihr es euch erhofft habt?”, “was hättet ihr euch noch gewünscht?” oder “was braucht ihr noch?” einen deutlichen Mehrwert für Mitarbeiter und Unternehmen darstellt.

Abschied vom Altbewährten und Vorteile des Virtuellen

Doch Vorsicht: der Abschied vom persönlichen Recruiting- und Onboarding-Prozess fällt den Unternehmen oft sehr schwer. Vorbehalte, wie “man muss sich persönlich sehen, um eine Beziehung aufzubauen oder Vertrauen zu gewinnen” werden oftmals benutzt um die Mauern, die sich über Jahrzehnte aufgebaut haben, zu schützen. Wer sich für das Virtuelle entscheidet, sollte sich damit beschäftigen, diese Mauern einzureißen und neue Wege zu gehen.

Die Vorteile wie Zeit- und Kostenersparnis sind dabei immens. Meist ist es die Unsicherheit vor dem Ungewissen, die die Handelnden davon abhält, neue virtuelle Wege zu gehen. Wir appellieren, hier mehr auszuprobieren und keine Angst vor Fehlern zu haben: Virtuell muss nicht von Anfang an perfekt sein.

Die Zukunft des virtuellen Recruiting und Onboarding

Die Kanäle für das virtuelle Recruiting und Onboarding werden für die Bewerber und Unternehmen gleichermaßen wichtig. Am häufigsten werden dazu Karriere-Webseiten der Unternehmen, Stellenanzeigen auf Jobbörsen wie Monster, StepStone oder Indeed, Karriereportale wie Xing und LinkedIn und Events wie Arbeitsgebermessen genutzt.

Wie bleibe ich ein attraktiver Arbeitgeber?

Diese Frage hat sich sicher schon jedes Unternehmen gestellt und gibt sehr viele Lösungsansätze. Gerade jetzt müssen Unternehmen kreativ und offen sein, um interessant und attraktiv für Bewerber zu sein. Einem modernen Arbeitgeber sollte die Work-/Life-Balance der Mitarbeiter genauso wichtig sein, wie attraktive Arbeitsbedingungen wie Homeoffice und flexible Arbeitszeiten zu bieten. Gerade in Krisenzeiten sind Arbeitgeber bei Bewerbern besonders beliebt, die einen sicheren Arbeitsplatz und eine moderne Ausrichtung anbieten. Dabei spielt die Entlohnung eine eher untergeordnete Rolle, wenn der Arbeitgeber ein sicheres Krisenmanagement betreibt. So gewinnt man in diesen Zeiten bei Bewerbern an Attraktivität und Vertrauen. Serkans Unternehmen hat zu Beginn der Corona-Pandemie seine Servicetechniker mit Masken, Schutzkleidung, Sicherheitsbrillen und Handschuhen ausgestattet, um die Mitarbeiter zu schützen, da die Sicherheit der Mitarbeiter großgeschrieben wird. Wenn Mitarbeiter aus anderen Unternehmen gefragt werden, was die Attraktivität eines Arbeitgebers ausmacht, werden Kommunikation, selbstbestimmtes Arbeiten, Karrierechancen und Gesundheit als sehr wichtig erachtet.

Leider ist in vielen Unternehmen das Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern nicht grenzenlos. Die Folge ist, dass die Mitarbeiter im Homeoffice mittels einer Software überwacht werden. Diese Software kann z.B. überprüfen, wie viele Worte im Computer eingetippt oder welche

Webseiten besucht wurden. Die amerikanische Beratungsgesellschaft Gartner schätzt, dass in diesem Jahr 80 Prozent der amerikanischen Unternehmen Software oder Daten nutzen, um ihre Beschäftigten zu beobachten.

Wie kann jedes Unternehmen seinen Weg finden?

Wir finden es ist sehr wichtig, dass ein Unternehmen authentisch bleibt. Mitarbeiter und Bewerber haben ein gutes Gespür für authentische Unternehmen, die nichts von anderen Unternehmen kopieren, sondern ihren eigenen Weg und ihre eigene Kultur entwickelt haben. Jedes Unternehmen kann durch Wertschätzung der Mitarbeiter und Förderung sozialer Aspekte punkten und Zuspruch finden. Mit eigens entwickelten Werten haben die Unternehmen die Möglichkeit, Mitarbeiter emotional an sich zu binden. Gerade in der Corona Zeit erfahren z.B. Homeoffice Vereinbarungen oder Programme wie Bike-Leasing großen Zuspruch. Employer Branding stärkt sowohl die Wahrnehmung eines Unternehmens nach außen als auch nach innen. Wie ein gelungenes Employer Branding aussehen kann zeigt folgendes Schaubild vom Fraunhofer Zentrum für internationales Management:

Quelle: Fraunhofer Institut: Leitfaden Employer Branding

Aber wie funktioniert Employer Branding? Diese Frage stellen sich sehr viele Unternehmen und wundern sich, wenn die Mitarbeiter sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren. Das Bild der Organisation auf (künftige) Mitarbeiter entwickelt sich und entsteht durch Aktion und Reaktion. Zentral ist es, auf das Feedback der Mitarbeiter größten Wert zu legen. Wenn ein Unternehmen seine Employer Branding Strategie neu aufstellen möchte, dann sollte es sich folgende Fragen stellen:

- Was macht uns als Arbeitgeber aus?
- Wofür stehen wir? Was ist unsere langfristige Vision?
- Wie kann ein Kommunikationsplan mit den Mitarbeitern aussehen? Karriereseite, Newsletter, Markenbotschafter?
- Wie können die Mitarbeiter als Marken-/Unternehmensbotschafter unterstützt werden?
- Wie sehen die Recruiting-Maßnahmen aus?
- Wie können die Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden?

Beim Arbeiten an der Marke sollten kontinuierlich die Mitarbeiter einbezogen werden. Ein "Was gefällt Ihnen an ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsplatz?" und "Was passt momentan noch nicht?" bringt dem Mitarbeiter Wertschätzung entgegen, baut Vertrauen auf und zeigt dem Mitarbeiter, wie wichtig er für das Unternehmen ist. Insbesondere, wenn diese Erkenntnisse sichtbar zurückgespielt werden. Dezentrale Arbeitsmodelle für die Mitarbeiter werden in Zukunft den Radius für neue Bewerber und somit die Attraktivität der Unternehmen erhöhen.

Was heißt das nun?

Wir wissen, das Virus wird uns noch eine Weile begleiten. Vielleicht ist das gar nicht schlecht. In unserem Interview sagte Christina: „Corona ist für die Organisationsentwicklung ein Boost-Knopf. Es gehen auf einmal Sachen, die früher undenkbar gewesen wären." Diese Bewegung sehen wir in allen drei Themenschwerpunkten, die wir behandelt haben: Führung, Kommunikation und HR in virtuell-hybriden Zeiten. Vielen macht diese Bewegung eher Angst, schließlich liegt diese (nahe) Zukunft voller Unsicherheit vor uns. Wer, wie wir, die vielen Chancen sieht, die sich aus diesem unerwarteten Schleudergang ergeben, der kann sich mit dieser Erkenntnis nicht zurücklehnen. Wir packen unser Mindset ein und springen bewusst in den anderen Loop der Lazy 8, in die Veränderung und in die Zukunft.

Unsere Abschlussgedanken dazu sind:

Mutig bleiben!

Die uns bisher unbekannte Situation mit 100% Homeoffice, neuen Tools und neuen Verhaltensweisen sorgte (temporär?) ungewollt für die Fehlerkultur, über die seit Jahren gesprochen wird. Selbst Unternehmen, die sich bisher nur schwer vorstellen konnten, wie man etwas ändern soll und kann, probierten nun (notgedrungen) aus. Auch wenn „seht ihr meinen Bildschirm?" und „können sich bitte alle stummschalten" vielleicht immer noch die häufigsten Sätze in Onlinemeetings sind, so ist doch die Kompetenz nach mehreren „oh, das hat nicht geklappt, ich probiere es nochmal"-Versuchen in allen Mitarbeiterreihen gestiegen. Führungskräfte stellten (eigentlich) fest, dass sie sich darauf verlassen können, dass ihre

Mitarbeiter auch im Homeoffice arbeiten und nicht tagein tagaus Rasen mähen. Das sollten wir nicht wieder vergessen.

Mut ist nicht nur in der Not eine Tugend. Es ist verständlich und menschlich, dass vor allem unsere Chefs Angst vor Kontrollverlust haben und dem mit Regeln Herr werden wollen. Wir wünschen uns, dass in dieser Situation nicht der Panik-Autopilot übernimmt, sondern wir innehalten und reflektieren, was uns Sorgen bereitet. Und im nächsten Schritt: sie aussprechen und gemeinsam mit dem Team überlegen, wie die Zukunft aussehen soll.

Je mehr die Unternehmensführung durch die Krise erkennt, dass das bisherige Geschäftsmodell nicht (mehr) tragfähig ist, desto wichtiger ist es. Verunsicherte und aufgerüttelte Mitarbeiter suchen ebenfalls nach Leitplanken. Und die können in eine neue Richtung zeigen. Veränderung ist aktuell einfach, wenn ernstgemeinte „seid mutig“-Impulse aus der obersten Führungsebene kommen.

Und vielleicht stimmt ihr auch mit Maike in der halben Überraschung überein, dass sich die Transparenz in der Kommunikation der letzten Monate bewährt hat (huch!) und alle gut damit umgehen konnten. Macht das die Zukunft nicht einfacher?

Gutes säen!

(Neue) Geschäftsmodelle und die benötigten Innovationen, die sich viele Unternehmen gerade herbeiwünschen entstehen selten im Boardroom. Sie kommen aus der Belegschaft. Von Teams, die Ideen haben und für ihr Thema brennen.

Ein Blick zu den Erfolgen der Vergangenheit ist erlaubt: Was waren damals die Erfolgsfaktoren? Waren nicht häufig die Zeiten widrig, die Budgets klamm und die Personaldecke dünn? Waren es aber Aufgaben und Ideen, die mit Enthusiasmus und Energie angegangen wurden? Zu Beginn diffuse Impulse, denen wir uns geöffnet haben? Und Weitblick und Pioniergeist erlaubt haben? Jetzt sind wir wieder da. Graben wir den Boden um, damit er bereit ist für neue Ideen. Und stellen wir die Gießkanne bereit, um sie täglich mit frischem Wasser und Nährstoffen zu versorgen. Dazu gehört auch, die Ideen vor Vandalismus in Form von „das bringt doch eh nichts“ und „das haben wir noch nie so gemacht“ zu schützen und sich in der Hoffnung auf reiche Ernte nicht von einem Sturm entmutigen zu lassen. Durch das Teilen des Wissens und Begeisterung gewinnen wir weitere Unterstützer, die unsere Pflanzen mitanfeuern, bis daraus ein Baum wird, der Früchte trägt.

Um die Drecksarbeit des Umgrabens zu Beginn kommen wir dabei nicht herum. Macht aber nichts, wir haben ein Ziel vor Augen. Und nur wer Gutes sät, kann Gutes ernten.

Weiter Lernen!

In den vergangenen Monaten haben wir gelernt, unsere (Arbeits-)Tage neu zu strukturieren. Wir können Tools bedienen, von deren Existenz wir vor einem halben Jahr noch nichts wussten. Die Not hat uns erfinderisch gemacht – wir haben unsere Kreativität wiederentdeckt. In allen professionellen Bereichen sind neue Formate entstanden. Führungskräfte gestalten ihre virtuellen Meetings partizipatorischer, vielfältigere Themen erobern die interne Kommunikation, neue Communities entstehen und frischangestellte Mitarbeiter bekommen durch interaktive Inhalte schnellen Zugang zu den Themen und ihrer Organisation. Diese Aufbruchsstimmung ist anstrengend und das Tempo atemberaubend. Es muss nicht so schnell bleiben, solange wir – als Individuum, als Organisationentwickler und als Organisation – „dran bleiben“ und uns in Richtung *Growth Mindset* nach Carol Dweck weiterentwickeln. Das bedeutet, die Neugier zu kultivieren, erst einmal mit wenig anzufangen, immer wieder Neues auszuprobieren und nicht beim ersten Misserfolg aufzugeben. Sondern es wieder und/oder anders zu probieren und den Weg und die Erfahrungen zu schätzen. So werden wir, das hat sie wissenschaftlich belegt, besser und erreichen mehr. Für uns persönlich, aber auch für unsere Organisationen, deren Überleben von unseren guten Ideen und Innovationen abhängt. Behalten wir also die „kenne ich nicht, ich schau mir kurz das Webtraining an“-Attitüde, lernen wir weiter von und mit unseren Kollegen und probieren einfach mal aus.

Covid-19 und seine Implikationen haben wir uns alle nicht vorstellen können. Wir wissen nicht, was als nächstes kommt, aber das Gefühl, das nun wirklich alles möglich ist, lässt uns nicht los. Das ist anstrengend und aufregend - aber wir sind dabei! Du auch?

Die Zukunft hat viele Namen.

Für Schlaue ist sie das Unerreichbare,

für Furchtsame das Unbekannte,

für Mutige die Chance.

(Victor Hugo)

Zum Weiterlesen und -hören empfohlen

- Advanced Workplace Institute: Managing the virtual workforce (Management Summary), 16.06.2020
- Bertelsmann Stiftung: Studie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Hinsicht (Begleittext), Juli 2020
- Capital: Die neue Kunst der Führung, August 2020
- Carol Dweck: TED-Talk Der Glaube an die eigene Lernfähigkeit, November 2014
- Change Circle: Virtuelle Zusammenarbeit. Physische Distanz ohne soziale Isolation, April 2020
- dpa: Whitepaper New Normal. Wie die Corona-Krise die Arbeitswelt und Markenkommunikation verändert
- Energy Factory St. Gallen mit HRpepper Consultants (Heike Bruch und Matthias Meifert): Impulsstudie New Work, April 2020
- FAZ (Christian Schubert, Susanne Preuss): Homeoffice für immer, Mai 2020
- Finance Magazin: Onboarding in Zeiten von Corona, Juli 2020
- Finance Magazin: Wie Corona das Recruiting verändert, Juni 2020
- Forbes (Glenn Llopis): Leadership will change forever after the Coronavirus pandemic, April 2020
- Fraunhofer (Stefan Rief): Jetzt beginnt eine neue Epoche für das Büro, Mai 2020
- Handelsblatt (Angelika Ivanov und Anne Koschik): So machen Führungskräfte die Rückkehr aus dem Homeoffice zum Erfolg, 06.08.2020
- Handelsblatt (Kirsten Ludowig): In der Krise zeigt sich, welcher Chef wahre Führungsqualitäten besitzt, März 2020
- Handelsblatt: Yuval Harari: „Wir werden in einer anderen Welt leben, wenn die Krise vorbei ist“, März 2020
- Harvard Business Publishing (Ravin Jesuthasan): Webinar Reimagining Work in the Pandemic and Beyond
- Hays & Rheingold Institut: Anpassung an eine neue Normalität, © 2020
- Job Ambition (Patrick Schuhmann): Leitfaden Employer Branding, November 2018
- ManagerSeminare: Crashkurs in Empathie, September 2020
- ManagerSeminare: Die Neuropsychologie der Distanz, August 2020
- ManagerSeminare: Führen per Chat, August 2020
- McKinsey & Company: A blueprint for remote working: Lessons from China, März 2020

- McKinsey & Company: Reimagining the office and work life after corona, Juni 2020
- New Management Haufe: "Was wir jetzt üben, könnten wir in die Zukunft retten", 14.04.2020
- People Management (Robert Jeffery): Why the pandemic has been OD's time to shine, 04.06.2020
- Robert Half: Der richtige Recruitingkanal für Ihre Zielgruppe, 2020
- Siemens AG Presseinformation: Siemens etabliert mobiles Arbeiten als Kernelement der "neuen Normalität", 16.07.2020
- Simon Sinek: TED-Talk How great leaders inspire action, 2009
- Springer Professional (Alfred Burkhart): Was Führungskräfte aus der Pandemie lernen können, September 2020
- Trendreport (Andreas Schnittker): Führung nach Corona: Was ändert sich eigentlich?, April 2020
- Vieconsult (Kristi Zrunek): Von Shut-Down zu Re-Entry – Die Rückkehr nach Corona ins Büro, 16.06.2020
- Zukunftsinstitut: Podcastserie "Treffpunkt: Zukunft", 2020
- Zukunftsinstitut: Whitepaper Der Corona-Effekt. Vier Zukunftsszenarien, März 2020
- Zukunftsinstitut: Whitepaper Die Wirtschaft nach Corona, April 2020

Anhang: Leitfaden Interviews

Die folgenden Fragen haben wir als Grundlage für unsere Interviews genutzt. Je nach „Spezialgebiet" des Interviewten haben wir die Blöcke unterschiedlich gewichtet, d.h. manches ausgelassen und andere (zusätzliche) Punkte intensiver diskutiert.

Allgemeines

- Einschätzung der Corona-Auswirkungen auf
    - Das Gesamtunternehmen (wirtschaftlich)
    - Das Gesamtunternehmen (gefühlt)
    - Den eigenen Bereich/Team (direktes Arbeitsumfeld)
- Beim Betrachten der Lazy8: In welchem Loop möchte die Organisation / der eigene Bereich weitermachen?
    - Hat sich das durch Corona geändert?
    - Warum wird es (nicht) gelingen? Was benötigt die Organisation/der Bereich, damit es gelingen kann?

Hybrides Führen

- Wie war die Haltung der Organisation / des eigenen Bereichs zu Home-Office vor Corona?
- Wie wurde es von März-Juni gehandhabt?
- Wie wird es weitergehen?
- Welche Herausforderungen gab es vorher / jetzt / in absehbarer Zukunft beim Thema Führung in der Organisation / dem eigenen Bereich?
- Gibt/gab es Erfahrungen im Führen von virtuellen / hybriden Teams?
- Was hat sich auch während Corona bewährt bzw. soll aus dieser Zeit bleiben?
- Welche Leitlinien in der Führung von virtuellen / hybriden Teams haben sich bewährt? Z.B. Zuversicht bewahren, Glaubwürdigkeit vermitteln, Empathie, Klarheit schaffen, Priorisierung festlegen)
- Kann digital auch Beziehung?

Kommunikation

- Was hat sich bei der Kommunikation geändert? Mehr/weniger?
- Hat sich die Kommunikation in den einzelnen Quadranten verändert? Verlagert?
- Haben sich neue interne-inoffizielle Kommunikationskanäle gebildet? (Stichpunkt: wie kommen Themen auf die Agenda)

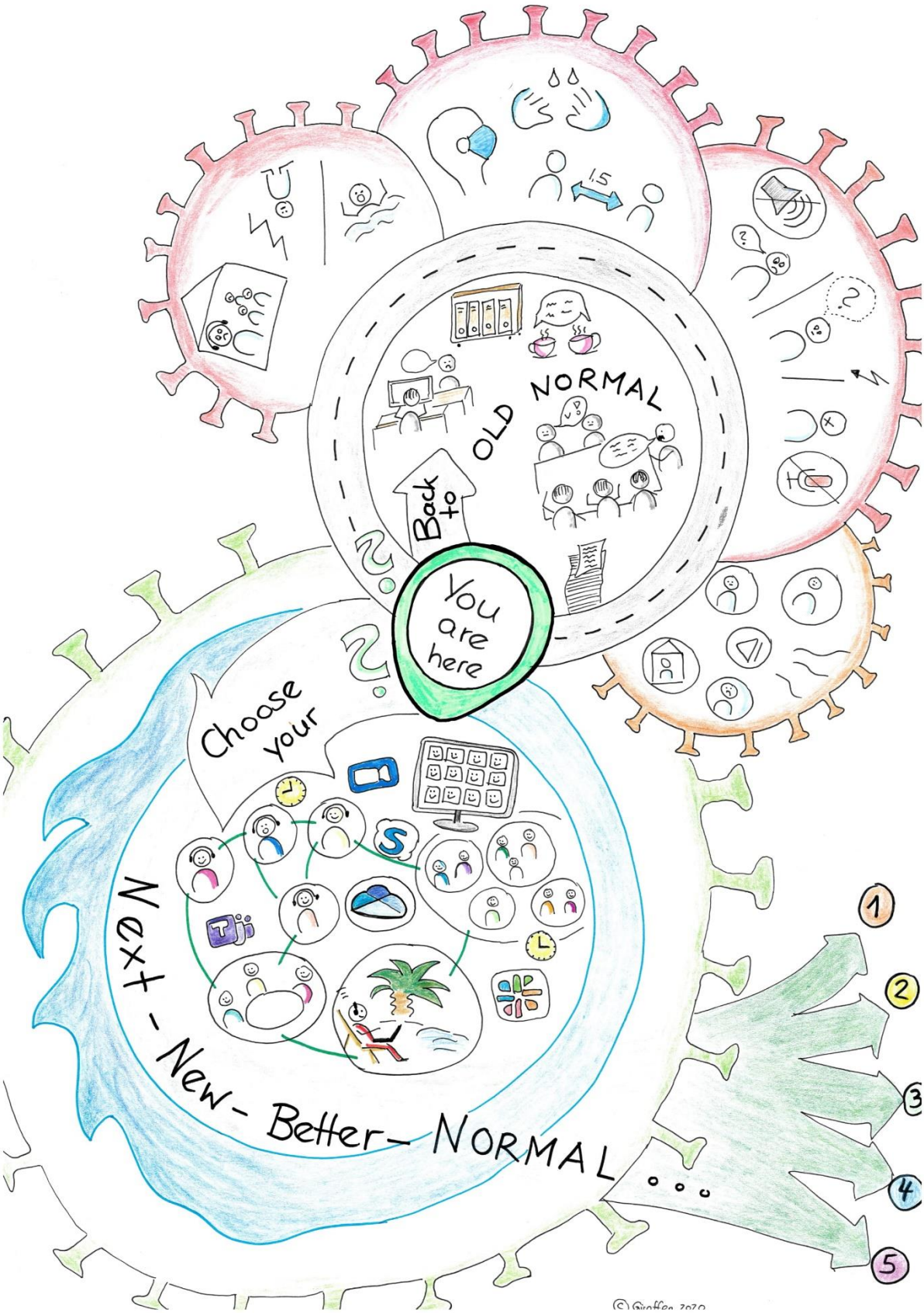
- Sind Kanäle wie Yammer eine Alternative? Werden Sie gefördert? Hat sich durch Corona etwas geändert?
- Welche Kommunikationskanäle nutzen Sie, als Ersatz für persönliche Treffen oder ausgefallene Messen?

HR (Schwerpunkt Onboarding/Recruiting)

- Wie gut/intensiv war das Onboarding vor Corona?
- Wie wird es jetzt gemacht? Was wurde angepasst?
- Erfahrungsberichte Onboarding: Wie hat es sich angefühlt? Welche guten Ansätze haben geholfen?
- Werden mehr Vorstellungsgespräche virtuell geführt?
- Ist das besser als ein Vorstellungsgespräch mit Mundschutz?
- Welche Kanäle werden zukünftig genutzt?
- Welche Mitarbeiter braucht das Unternehmen? Hat Corona etwas geändert? Werden andere Skills (hard/ soft) gesucht/gebraucht?
- Wie gestalten die Unternehmen ihren Willkommens-Tag?
- Nutzen die Unternehmen Tools / Apps für das Onboarding?

Basics:

- Größe des Unternehmens (Mitarbeiter, Umsatz)
- Branche
- Macht sich im Unternehmen jemand über Nach-Corona Gedanken? Wer? Wo aufgehängt? > weitere sinnvolle Interviewpartner?
- Zitierfreigabe?

Titelbild

Gezeichnet von Corinna Both