

Neue Führungs- und Zusammenbeitskultur nach Corona

Zukünftig anders führen

In letzter Zeit gab es viele bemerkenswerte Beiträge, dass die Zeit nach dem Corona-Virus eine andere sein wird. Gerade Führungskräfte haben die Chance, diese (Post-)Corona-Welt aufgrund ihrer Multiplikatorfunktion entscheidend mitzuprägen. Welche Ansätze kommen dafür in Betracht, die durch das Virus vielleicht nun eine besondere Bedeutung erhalten haben?

Von Jürgen A. Baumann

Einleitung

Vor Kurzem hat der Zukunftsforscher Matthias Horx einen vielbeachteten Artikel verfasst, der grossen Anklang gefunden hat. In der Einleitung schreibt er, dass er oft gefragt werde, wann denn Corona «vorbei sein werde» und alle wieder zur Normalität zurückkehrten. Er antwortet: «Niemals.» Und meint, dass es Momente gäbe, in denen die Zukunft ihre Richtung ändere. Das nenne man Bifurkationen oder Tiefen Krisen.

Nun, ich glaube, er hat recht, und wir befinden uns tatsächlich an einem Wendepunkt. Aber wie geht es weiter? Wie gelingt es Führungskräften in der (Post-) Corona-Welt, erfolgreich und gut zu führen? In welche Richtung entwickeln wir uns – in eine positive oder eine negative? Führungskräfte sind jetzt mehr denn je auf sich selbst zurückgeworfen und mit der Herausforderung konfrontiert, Weichen für die Zukunft zu stellen. Sie sind in besonderer Weise gefragt, auf viele Fragen Antwort zu geben und insofern Verantwortung zu zeigen. Ich denke, es liegt an jedem Einzelnen von uns, wie es sich weiterentwickeln wird. Aber gerade Führungskräfte haben durch ihre Multiplikatorfunktion einen höheren Einfluss und verfügen über mehr Gestaltungspotenzial. Beides sollte genutzt werden!

Existenzielle Fragen bekommen eine neue Relevanz

Genau genommen erinnert diese Krise an die eigentlichsten philosophischen Fragen des Menschen überhaupt, nämlich: Woher komme ich? Wer bin ich? Woran orientiere ich mich? Wohin gehe ich? Und – mit Bezug auf Leadership und



Vertrauen in die Mitarbeitenden und Flexibilität muss die Führungskraft von morgen mitbringen.

Management – was ist meine und unsere Basis und von welchem Menschenbild im Umgang mit anderen gehe ich aus?

Welche Ansätze tun sich auf, auf die es jetzt und in Zukunft besonders ankommt? Zur Strukturierung erscheinen mir vier Ebenen hilfreich, die sich an die vier existenziellen Grundmotivationen von Alfried Längle anlehnen. Die Kernaussage dieses Modells besteht darin, dass es der Berücksichtigung von vier Grundbedingungen bei Menschen (in der Organisation) bedarf, um zu einem erfüllten und sinnvollen Leben zu gelangen.

1. STABILITÄT: (eigene) Halt(ung) zeigen, Sicherheit vermitteln und Orientierung geben

Es beginnt mit der *Wahrnehmung*, ob aus einer Krise eine Chance wird und wie Führungskräfte damit umgehen. Die Herausforderung liegt darin, auf das Geschehene und die Probleme hinschauen zu können, ohne dabei in

eine Schockstarre, Angst oder Panik zu verfallen. Die «neue Normalität» bringt es mit sich, dass Führungskräfte eine Sensibilität für Disruptionen (schlagartige Veränderungen) zeigen und in der Lage sind, flexibel und agil das Situationspotenzial im Hier und Jetzt zu erkennen. Damit ist gemeint, die Chancen in der spezifischen Gegenwart auszumachen, statt sich auf (lange) zuvor definierte Ziele zu fokussieren.

Es geht also darum, als Führungskraft eine klare und transparente *Haltung* zu entwickeln und zu zeigen, um Mitarbeitende damit «anzustecken», sie zu motivieren und zu empowern. Dazu gehört auch, etwaige Ängste proaktiv anzusprechen, was einen befürchteten Arbeitsplatzverlust betrifft. Damit geben sie Orientierung und auch Sicherheit, die Mitarbeitende brauchen, um in der Arbeit gut da sein und sich entfalten zu können.

Ausserdem erscheint es mir wichtig, Mitarbeitenden gegenüber (mehr) *Vertrauen* zu zeigen und ihnen auch situativ in der Delegation von Aufgaben mehr zuzutrauen. Ein besonderes Augenmerk hierbei benötigen neue Mitarbeitende, bei denen der gemeinsame Vertrauensaufbau gerade läuft, aber durch die zumeist dezentrale Arbeitsweise erschwert wird. Situative Führung durch gute Orientierung und häufigen Kontakt ist hier gefragt.

2. KONTAKT: Beziehungen pflegen und Begegnungen ermöglichen

In der jetzigen Krise merken wir mehr denn je, wie sehr Menschen relationale und soziale Wesen sind. Wir

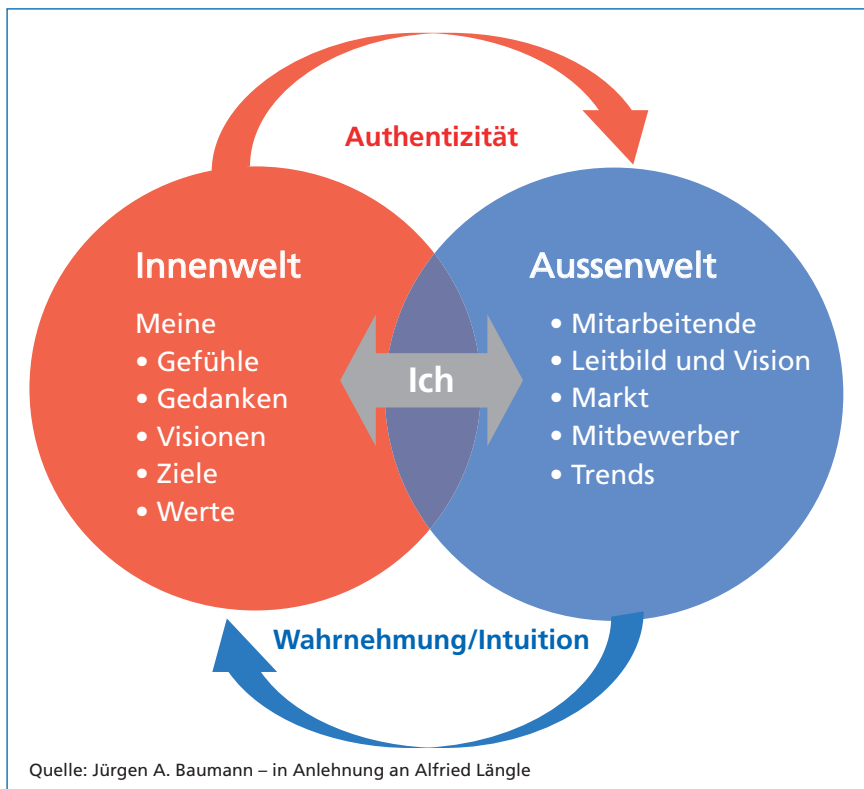


Abbildung 1

brauchen einander, um leben und uns entwickeln zu können. Martin Buber bringt es auf den Punkt, indem er sagt, dass der Mensch am Du zum Ich wird. Die Abbildung 1 veranschaulicht diesen wechselseitigen Zusammenhang.

Im Ich des Menschen zeigt sich die Schnittmenge, die sich aus der eigenen Innenwelt (der Gedanken, Gefühle, Werte, usw.) und der jeweiligen kontextabhängigen Aussenwelt (z.B. rund um Mitarbeitende, Kunden, Umfeld, Markt usw.) ergibt. Führungskräfte tun gut daran, die Aussenwelt, die auf sie einwirkt und auf sie zukommt, nicht nur bestmöglich wahrzunehmen (siehe Punkt 1), sondern ihr sogar antizipativ-intuitiv quasi entgegenzugehen, um zu erspüren, was jemand in einer bestimmten Situation braucht oder was für die Organisation ansteht.

In der jetzigen Situation scheint es für Führungskräfte besonders darauf anzukommen, mit anderen Führungskräften und mit Mitarbeitenden in Kontakt und in Beziehung zu treten und sie mit einem ehrlichen «Wie geht's heute?» abzuholen. Führungskräfte sind

in erster Linie *Beziehungsgestaltende*. Und nicht umsonst beginnt wohl eine Definition von Führung, die ich gerne verwende, mit dem Hinweis darauf. Führung wird dabei verstanden als das aktive Gestalten von Beziehungen zwecks Mobilisierung von Fähig- und Fertigkeiten in der Absicht, vorgegebene oder vereinbarte Ziele zu erreichen.

Als zukünftige Kernkompetenz für Führungskräfte in diesem Zusammenhang erscheint mir *Empathie* im Sinne eines echten Interesses am Mitarbeitenden. Diese hat nicht nur etwas mit der Fähigkeit der Einfühlsamkeit, sondern auch mit aktiv-gewollter Zuwendung zu tun. Sie aktiviert (enabled) die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und beeinflusst daher wesentlich deren Motivation, was das *mögen* bei der Arbeit betrifft. Bei der Beziehungsgestaltung an sich scheint es mir wichtig, eine *absichtslose Beziehungsgestaltung* voranzustellen, bei der es nicht sofort um Zweck, Ziel oder Prozess geht. Das kommt danach. Im Mittelpunkt sollte der Mensch stehen, anstatt «Mittel und Punkt» zu sein (siehe auch Punkt 3).

3. KULTUR: einen Weg wählen, authentisch und personal führen

In der Krise schlägt die Stunde der Wahrheit in Sachen Kultur. Landläufig gesprochen, könnte man sagen, dass sich die Spreu vom Weizen trennt. Typischerweise gibt es zwei Reaktionen: Zum einen gibt es das «Rette sich wer kann»-Syndrom, in dem Menschen nur mehr sich selbst und das eigene Überleben im Auge haben, zum anderen zeigt sich aber auch eine gegenteilige Reaktion, nämlich Zusammenstehen, Kooperation und Integration.

Vor Kurzem hat mir der CEO eines ungarischen Industriebetriebs erzählt, dass alle Führungskräfte beinahe panisch reagiert haben, als die Verkaufszahlen plötzlich in den Keller gerutscht sind. Danach haben sie sich jedoch gemeinsam überlegt, was sie tun können, um ihre Situation zu verbessern. Und sie haben beschlossen, auf ihre Lieferanten und Kunden aktiv zuzugehen, um sie bei ihren Problemen zu unterstützen, und so ist es gelungen, miteinander zum Teil neue (Auftrags- und Absatz-)Wege zu finden.

Ich denke, dass dieses Beispiel auch die Bedeutung von Agilität gut illustriert, die in der VUKA-Welt und besonders in der (Post-)Corona-Welt weiter an Bedeutung zunehmen wird. Neben einer klaren inneren Haltung ist es den Führungskräften dieses (oben erwähnten) Industriebetriebs gelungen, flexibel zu sein und gezielt in das (kommunikative) Handeln zu kommen.

Dabei habe ich den Eindruck, dass die Qualitäten von Authentizität, Stimmigkeit, Wahrhaftigkeit oder kongruentem Ausdruck weiter an Bedeutung zunehmen. Führungskräfte haben es in der Hand, wie sie aufgrund des Kontakts (siehe unter Punkt 2) mit Mitarbeitenden reagieren. Sie sind einerseits gefordert, präsent zu sein und gut wahrzunehmen, und andererseits, in ihrer Reaktion Integrität, ein hohes Mass an Menschlichkeit und Authentizität (siehe die Abbildung 1) zu zeigen. Die Krise wird gleichsam zu einer *Lehrstunde an Leadership* und zu einem Moment der Wahrheit in puncto

Menschlichkeit, wie Julia Culen in einem Artikel zum Thema Reifeprüfung für New Work schreibt.

Persönlich kann eine solche Ausnahmesituation für Führungskräfte (und Mitarbeitende) eine echte *Nagelprobe* werden. Was kann dabei helfen? Eigentlich geht es darum, die eigene *Balance* (als Mensch und als Führungskraft) nicht zu verlieren und auf gute Selbst-Führung und gutes Selbst-Management zu achten. Deshalb ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, was ich als Führungsperson dafür brauche und wo ich sozusagen meine Tankstellen habe. Solche Tankstellen sind individuell, dennoch gibt es Gemeinsamkeiten, wie z.B.: persönliche Zeit, Meditation und Gebet, Familie und Freunde, Natur und Sport usw.

Insgesamt bietet sich Führungskräften eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten, sobald die ärgste Krise einmal überwunden ist. Es geht vor allem um die Prägung der Kultur und um menschliche Führung. Was ist damit gemeint? Aus meiner Sicht geht es um die Frage, ob Mitarbeitende in der Arbeit und in der Organisation *so sein dürfen*, wie sie sind, oder ob sie sich verstellen oder gar verbiegen müssen. Es geht um Wertschätzung und darum, ob diese – im Sinne obiger Wechselwirkung – auch tatsächlich ankommt und als solche empfunden wird. Gelingt das und dürfen Mitarbeitende sich in dieser Art und Weise entfalten, hat das meistens auch eine positive Auswirkung auf die Leistung und insbesondere auf die Innovationskraft, ohne dass diese direkt angestrebt wird.

Führungskräfte sind nun aber besonders gefordert, dass Rückmeldungen und Wertschätzung tatsächlich bei den Mitarbeitenden ankommen, da sie vermehrt auf Distanz führen. Die Anwesenheitspflicht ist weggefallen, und die kommende Welt wird Distanz wieder schätzen und gerade dadurch die *Verbundenheit qualitativer gestalten*. Autonomie und Verbundenheit definieren sich neu. Dafür braucht es auch Vertrauen (siehe Punkt 1) seitens der Führungskräfte.

Essentials	
Stabilität	<ul style="list-style-type: none"> • Probleme bewusst wahrnehmen und (eigene) Haltung zeigen • verstärkt Vertrauen schenken und durch Transparenz Sicherheit geben • auf Ängste und Unsicherheiten bei Mitarbeitenden proaktiv eingehen
Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> • absichtslose Beziehungsgestaltung und Begegnungen suchen • aktiv gezeigte Empathie und echtes Interesse als Kernkompetenz • der Aussenwelt antizipativ und intuitiv begegnen
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • agil und ganzheitlich Herausforderungen angehen • im Umgang mit Mitarbeitenden massgeblich die Kultur prägen • glaubhafte Vermittlung von Wertschätzung
Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> • sich auf das Situationspotenzial konzentrieren und daraus agil handeln • ein klares und gelebtes «Why» für Organisation und Mitarbeitende sowie • Identifikation durch Kongruenz bei den Werten

4. PERSPEKTIVE: Vision und Strategie neu denken, Sinn empfinden und vermitteln

In der jetzigen und wohl auch zukünftigen Situation, die sich täglich ändern kann und in der Unsicherheit zunehmen wird, von Strategie zu sprechen, scheint etwas absurd. Insbesondere dann, wenn wir sie in der bisherigen Form interpretieren, als etwas, das auf der Basis von Analysen und Prognosen erstellt wurde und für einen längeren Zeitraum gedacht war, bevor es wieder aktualisiert wird. Vielmehr geht es darum, sich auf ein Situationspotenzial zu konzentrieren und Chancen umgehend zu nutzen.

Auch wenn sich der zeitliche Horizont beim Thema der Strategie geändert hat, geht es dennoch zuallererst um die Fragen des Warum und Wozu bei Mitarbeitenden und für die Organisation. Mein Eindruck ist, dass viele Menschen erkannt haben, warum und wozu sie wieder gern zur Arbeit gehen. Vielen ist bewusst geworden, was ihnen wichtig ist, wie etwa kommunikative Sozialbereiche (experience lounges) oder gute Rückzugsorte für ungestörte Arbeit, da dies im Homeoffice meistens nicht immer der Fall ist, und was an Bedeutung abgenommen hat, wie bspw. Statusbereiche in Büros. Gleichermassen ist es auch für die Organisation wichtig, eine klare Ausrichtung zu haben und den sogenannten Existenzgrund (das Wozu und Warum der Organisation) gut benennen zu können.

Viktor E. Frankl stellte das Sollen in den Vordergrund und betonte die besondere Bedeutung des Sinns als umfassende Klammer, die das Leben gleichsam rund macht.

Im Führungs- und Managementkontext ist Simon Sinek mit dem golden circle bekannt geworden: Aus einem klaren «Why» ergibt sich das «How», und erst dann folgt das «What».

Ich denke, entscheidend und vielleicht auch erfolgskritisch ist es, inwieweit es Führungskräften gelingt, ihren Mitarbeitenden in der Arbeit Sinn zu vermitteln und dabei eine möglichst hohe Deckung oder Kongruenz zwischen den unterschiedlichen persönlichen Ausrichtungen der Mitarbeitenden und der Perspektive der Organisation zu erreichen. Je mehr sich diese beiden Wertebereiche überschneiden, desto mehr entstehen Ganzheitlichkeit, Identifikation und Motivation sowie eine Ausrichtung, die auch hohe Hürden zu nehmen vermag.



Jürgen A. Baumann lebt in Innsbruck und ist Netzwerk-Partner bei Grobner Consulting. Neben Organisationsentwicklungsprojekten leitet er Führungskräfte-Seminare, wie z.B. «Selbst-Führung», «Die Kunst der flexiblen Führung – Situativ führen», «Wesentlich führen?! – Impulse aus der Existenzanalyse» oder «Führen ohne Vorgesetzten-Funktion». Darüber hinaus arbeitet er als Existenzanalytiker in eigener Praxis.