

# Z direkt!

DAS FACHMAGAZIN FÜR ZEITARBEIT

01/2021

## KN / LOCKDOWN?! Ein Jahr Kampf gegen Corona



## Interview

# „New Normal ist nicht mehr wegzudenken“

New ways of working, Homeoffice, Führen auf Distanz – seit Corona sind diese Begriffe aus der Arbeitswelt nicht mehr fortzudenken. Leere Büros, „glühende“ Internetleitungen und mehrmals täglich die Frage „Hört Ihr mich?“ oder „Seht Ihr gerade auch meinen Bildschirm?“. Das Arbeiten aus den eigenen vier Wänden und nicht zusammen mit den Kollegen im Büro ist für viele in Corona-Zeiten Alltag geworden. Und die meisten Führungskräfte mussten sich auf eine neue Art der Führung aus der Distanz einstellen. Zdirekt!-Chefredakteurin Sara Schwedmann hat mit der Managerin, Expertin für Change Management und Buchautorin Susanne Nickel gesprochen – über das Führen vor, während und nach Corona.



Susanne Nickel

### **Kein persönlicher Kontakt von Angesicht zu Angesicht, nicht zusammen als Team im Büro, sondern aus der Distanz über digitale Tools – kann man dazu überhaupt „Führen“ sagen?**

Jemand, der mit normaler Führung auf Kriegsfuß steht und generell nicht gern führt, der kommt mit Führen auf Distanz gar nicht klar, weil jetzt einfach andere Voraussetzungen vorliegen. Wenn ich Führungskraft bin, kann ich jetzt nicht einfach sagen, das ist nicht mein Verständnis von Führung, denn ich arbeite nun mal in einem Unternehmenskontext. Ich bin verantwortlich für die Ziele des Teams und für meine Ziele und insofern sollte ich mit den Gegebenheiten in der Pandemie umgehen und das Beste daraus machen. Das ist nicht immer einfach und viele Faktoren wie Motivation, Vertrauen, virtuelle Präsenz und Selbstführung spielen dabei eine Rolle. Aber ich sage ganz klar: So wie vor Corona wird es nach Corona nicht mehr sein. Wer sich also einem Führen aus der Distanz verschließt und sagt, das ist für mich kein Führen, der wird es in der Zukunft schwer haben, als Führungskraft zu bestehen.

### **Viele Chefs der alten Schule fühlen sich verloren, seitdem ihre Mitarbeiter im Homeoffice verschwunden sind. Wie kann ich sie von den Vorteilen des digitalen Führens überzeugen?**

Das betrifft nicht nur oder besonders die älteren Führungskräfte. Die „alte Riege“ hat aber oft ein Thema, das stärker im Fokus steht: die Kontrolle. Begegnungen brauchen wir alle und für die jungen Menschen der Generationen Y und Z ist es nicht so einfach, aus der Distanz zu führen. In der – ich nenne es jetzt mal – alten Welt der Patriarchen, in der Weisung und Kontrolle vorherrschen, gilt oft noch: Wenn ich den Mitarbeiter nicht sehe und nicht kontrollieren kann, dann arbeitet er auch nicht. Das ist aber letztendlich eine Frage der Haltung und ein „Change im Mindset“, also auch eine Veränderung in der Denkweise, ist erforderlich. Um mit unseren Unternehmen – egal ob alt oder neu, groß oder klein – überlebensfähig zu sein, müssen wir mit der Zeit gehen und aus der Krise ins Neue aufbrechen. Dazu passt der alte Satz „Das haben wir noch nie so gemacht.“ nicht. Da kann ich mich jetzt auf den Kopf stellen und mit den Füßen wackeln. Die Pandemie lässt zurzeit nichts anderes zu und dazu drängen Generationen auf den Markt, die mehr nach dem Sinn suchen, die mehr mitbestimmen wollen und das Thema Netzwerkorganisation und agiles Arbeiten forcieren. Jetzt gilt es zu erkennen, einzusehen und sich neu auszurichten. Corona hat einen Quantensprung im modernen Führen erzwungen.

### **Wodurch zeichnet sich eine gute „digitale“ Führungskraft aus?**

Durch ein Führen auf Augenhöhe. Und dafür benötige ich Vertrauen, die Haltung, dass Führen eine Dienstleistung ist, und virtuelle Empathie. Wenn ich jemanden nur am Bildschirm und nicht von Angesicht zu Angesicht sehe, stellt sich die Frage, wie ich denjenigen empathisch abholen und auch Wertschätzung zeigen kann. Das ist digital nicht so einfach. Außerdem sind meine eigene virtuelle Präsenz und Wirkung wichtig, also wie ich mich online präsentiere. Das fängt mit dem Hintergrund an, geht über die Ausleuchtung und reicht bis zur Kamera-Ausrichtung und Kleidung. Ich wirke und transportiere immer eine Botschaft, egal ob ich das will oder nicht. Das sind „Kleinigkeiten“, die aber sehr wichtig sind und viel ausmachen.

### **Was sind absolute No-Gos beim Führen auf Distanz?**

Ich höre immer wieder von Meeting-Marathons. In vielen Unternehmen reihen sich mittlerweile Online-Meeting an Online-Meeting an Online-Meeting – ohne eine Pause. Wenn ich „Remote Leader“ oder Führungskraft auf Distanz bin, dann muss ich auch dafür Sorge tragen, dass die Meetings in einem ausgewogenen Verhältnis stehen und meine Mitarbeiter auch ausreichend Zeit haben, das eine Meeting abzuschließen und sich auf das nächste vorzubereiten. Das bedeutet, dass ich am besten von vornherein nicht mehr Meetings von 60 Minuten Länge plane, sondern nur mit 50 Minuten. Das gibt mir zehn Minuten vor dem nächsten Termin, um mal durchzuschlafen. Dazu sollten Online-Meetings auch nicht zu lang sein, denn online ist die Konzentrationsfähigkeit eine ganz andere als im direkten Austausch vor Ort. Es gibt auch Unternehmen, die generell keine Meetings in der Zeit von 12 bis 14 Uhr erlauben, damit alle Mitarbeiter wirklich auch eine Mittagspause und Erholungsphase haben können.

### **Das heißt, es ist sehr wichtig, dass das Unternehmen Grenzen setzt?**

Das Unternehmen sollte Grenzen setzen und ich selbst als Führungskraft auch. Es gibt Unternehmen, die setzen keine Grenzen. Dann sollte ich selbst tätig werden und Regeln für mein Team aufstellen. Wann ist die Kernarbeitszeit? In welcher Zeit werden Mails verschickt und Telefonate geführt? Außerhalb der vereinbarten Zeiten werden Mails nur im absoluten Notfall verschickt. Wann genau dann jeder von Zuhause aus arbeitet – abends, wenn die Kinder im Bett sind, oder frühmorgens, weil

er dann am produktivsten ist – das überlasse ich meinen Mitarbeitern. Wichtig ist da aber auch, dass ich meine Mitarbeiter mitnehme und auch mit gutem Beispiel vorangehe und diese Regeln selbst lebe.

#### **Aber Selbstführung betrifft ja nicht nur die Führungskraft, sondern auch jedes Teammitglied, oder?**

Ja, jeder einzelne von uns führt auch sich selbst und zur Selbstführung gehört auch Selbstdisziplin. Wie strukturiere ich meinen Tag? Aber auch das Thema Selbstreflexion und Selbsterkenntnis ist hier sehr wichtig. Wie wirke ich, wie ist mein Selbstbild, wie ist mein Fremdbild? Der nächste Baustein bei der Selbstführung ist das Selbstvertrauen. Welches Vertrauen habe ich in Tools,

#### **Wir müssen also nicht nur das Führen selbst, sondern auch Führungswerte neu definieren?**

Zumindest sollten Unternehmen jetzt ihre Werte überprüfen. Vertrauen ist sicherlich kein neuer Wert. Aber sich zu fragen, was sind meine Werte und welche Werte sind mir aktuell in dieser Krise wichtig, bringt mich enorm weiter. Wie leben wir diese Werte und wie messen wir, dass wir sie auch wirklich leben?

#### **Wir alle leben mittlerweile seit mehr als einem Jahr mit Corona und den diversen Einschränkungen. Besonders schwierig in dieser Krise ist es, neue Mitarbeiter „on board“ zu holen. Wie mache ich dies am besten digital?**

*»Wer sich einem Führen aus der Distanz verschließt, wird es schwer haben, als Führungskraft zu bestehen.«*

in die Technik? Traue ich mir zu, mein Team durch diese schwierige Zeit zu führen und was benötige ich für mehr Selbstvertrauen? Was kann ich mir und meinen Mitarbeitern Gutes tun in dieser schwierigen Zeit, die uns alle an unsere Grenzen bringt? Die Selbstfürsorge dürfen wir dabei auch nicht vergessen. Menschen, die zum Perfektionismus neigen, arbeiten oft immer mehr. Ein Burn-out bekommen nicht diejenigen, die faul sind, sondern diejenigen, die es besonders gut machen wollen. Sich selbst Grenzen zu setzen und sich selbst zu führen ist während der Coronakrise noch viel wichtiger geworden. Das hat nicht jeder gelernt und Führungskräfte sollten dies auch mit ihren Teammitgliedern üben. Als Führungskraft ist es auch meine Aufgabe, jeden einzelnen Mitarbeiter mehr zu einem eigenverantwortlichen Mitdenker zu entwickeln, als immer nur mit der nicht seltenen Konsequenz anzuweisen, dass er Dienst nach Vorschrift macht. Am Ende wollen wir als Team und Unternehmen zusammen erfolgreich sein. Das setzt voraus, dass wir uns gegenseitig unterstützen, aufeinander aufpassen und verantwortlich fühlen.

Wenn ich neu in ein Unternehmen komme, ist der Kontakt zu den Personen enorm wichtig. Wie kann ich das online übertragen? Zusätzlich zum bekannten Onboarding mit Vorstellungsrunden und Infomappen sollte ich in der aktuellen Situation die Kontaktdichte erhöhen, zum Beispiel in dem ich als Führungskraft jeden Morgen ein kurzes Stand-up-Meeting mit dem neuen Mitarbeiter mache: eine Viertelstunde lang einen digitalen Kaffee zusammen trinken, um zu besprechen, was heute ansteht, Fragen des Mitarbeiters besprechen, Tipps geben. Zeitgleich sollte ich den neuen Mitarbeiter im Team verankern. Dazu könnte ich für den Mitarbeiter im Team einen Mentor und einen „Buddy“ suchen, also jemanden, der den neuen Kollegen bei den Arbeitsaufgaben unter seine Fittiche nimmt, und jemanden, einen Sparringspartner, der für jegliche Fragen zur Verfügung steht. So entsteht relativ schnell, auch ohne direkten persönlichen Kontakt im Büro, eine enge Vernetzung zwischen dem Team und dem neuen Mitarbeiter.

### **Außergewöhnliche Zeiten erfordern auch außergewöhnliche Maßnahmen?**

Ja, genau. Da kommt es auch oft einfach auf die kleinen Gesten an. Ich kann einem neuen Mitarbeiter zum Beispiel auch ein kleines Willkommenspaket nach Hause schicken. Ein Unternehmen, das ich berate, verschickt Päckchen mit einem Stück Fell darin – mit dem Satz „Bei uns brauchst Du manchmal ein dickes Fell!“ –, etwas Schokolade als Nervennahrung und ein Notizbuch. Das sind alles Kleinigkeiten, aber es ist eine liebevolle Geste, die den neuen Mitarbeiter in dieser schwierigen Zeit abholt und kreativ einbindet. Die Idee mit dem Fell und der Schokolade ist übrigens in einem Mini-Workshop entstanden, in dem ein Chef gemeinsam mit seinem Team Ideen gesucht hatte, wie ein neuer Mitarbeiter am besten integriert werden könnte.

### **Als Führungskraft muss ich schon einiges beachten, wenn ich gut führen möchte ...**

Ja, das war aber auch vor Corona schon so. Wenn ich Führung ernst nehme, dann ist es kein leichter Job. Wenn ich Führungskräfte frage, wieviel Prozent sie eigentlich führen, dann höre ich oft 20 bis 30 Prozent. Ist das nun wirklich Führungskraft oder ist das Führungsschwäche? Da kann man sich auch mal Gedanken machen, wie viel Prozent sollte ich denn eigentlich führen. Natürlich muss ich auch managen und das mischt sich manchmal. Generell ist es eine große Aufgabe, zu führen. Und es gibt auch keine eierlegende Wollmilchschau. Jeder hat seine Stärken und Schwächen und sollte schauen, was gerade jetzt gebraucht wird, um die Nähe zu den Mitarbeitern trotz der Distanz zu halten und weiter auszubauen.

### **Die Generation Y tickt ganz anders als die Älteren. Welcher Führung bedarf es, um diese jungen Menschen anzusprechen und mitzunehmen?**

Da gibt es auch solche und solche jungen Menschen. Aber bei den Jüngeren stehen vor allem die Themen Sinn und Nachhaltigkeit mit ganz oben auf der Liste. Diese sollte ich vor allem mitnehmen, in dem ich Sinn und Nutzen stifte. Was ist unser Ziel? Was ist der Sinn und Zweck unseres Teams? Was wollen wir erreichen? Weswegen tun wir, was wir tun, und wie und wofür tun wir es? Und wie nachhaltig ist unser Tun? Diese Punkte sind in der Krise noch wichtiger geworden.

### **Wie nachhaltig hat Corona das Thema Führen aus Ihrer Sicht verändert? Wird es in den deutschen Büros jemals wieder so sein wie vor der Pandemie?**

Corona hat uns deutlich gemacht, dass wir umdenken müssen, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Wir sollten auch mit Augenmaß überprüfen, was uns die Pandemie Gutes gebracht hat, welche Ressourcen wir aus der alten Welt weiter nutzen können und wie wir beides – das New Normal und das Arbeiten vor Corona – am besten miteinander kombinieren können. Führen vor Ort und Führen aus der Distanz wird wohl in Zukunft unzertrennlich sein, in welcher Ausprägung hängt vom jeweiligen Unternehmen, der jeweiligen Führungskraft und gegebenenfalls von den äußeren Umständen ab.

SaS

**Susanne Nickel** ist Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach und Expertin für Change Management und innovative Leadership. Ihre Erfahrungen sammelte sie als Managerin und Beraterin sowohl in nationalen als auch internationalen Unternehmen und Konzernen – zuletzt als Bereichsleitung Management Development bei Kienbaum und als Head of HR bei der Haufe Akademie im Consulting. Sie lehrt als Dozentin Leadership an namhaften Hochschulen und war viele Jahre als ADAC-Pressesprecherin und Rechtsexpertin im Fernsehen zu sehen.

**Führen auf Distanz, ISBN: 978-3-648-14778-8**

