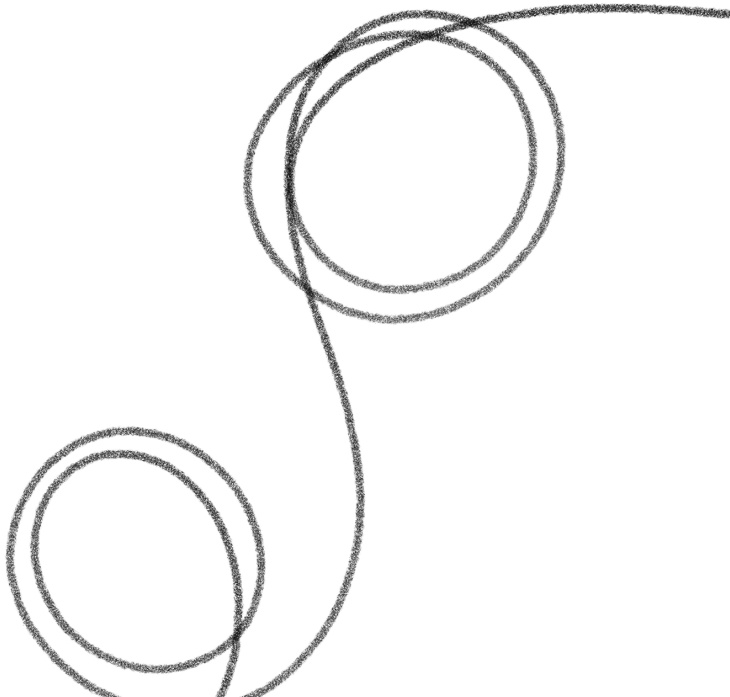


4

Hybride Führung: klar, menschlich und improvisierend



Selten war man als Führungskraft mit so einschneidenden Aufgaben konfrontiert. Neben allen moralischen Dilemmas, finanziellen Herausforderungen und den persönlichen Gefühlen eines jeden Menschen in dieser Pandemie muss auch noch Knall auf Fall eine ganze Reihe technischer Veränderungen umgesetzt werden. Unter Druck beginnt alles zu fließen, sagt man. Das ist richtig, doch wie schafft man wieder Stabilität in dieser andauernden bizarren Zeit, deren Ende noch lange nicht abzusehen ist. Und wie bleibt man selbst und als Team gesund und ganz?

Aufgrund des Corona-Kulturschocks stehen wir vor der Herausforderung, viele grundlegende Veränderungen vornehmen zu müssen, aber auch unseren Führungsstil zu verändern und Zusammenarbeitsprozesse anzupassen. Wie wir mit diesem Kulturschock in Bezug auf Veränderung und Transformation umgehen können, darüber werde ich in Kapitel 8 schreiben. In diesem Kapitel soll es darum gehen, welche Auswirkungen das alles auf Führung hat. Und es beginnt mit einer fundamentalen Schlussfolgerung: Lernen Sie schnell, die vielen digitalen Möglichkeiten zu nutzen.

Die digitale Sprache beherrschen

Sind Sie jemand, der oder die in den letzten Jahren Online- und Social-Media-Tools von sich weggeschoben hat? Dann hoffe ich, dass Sie das nun gerade in Windeseile aufholen. Ich weiß, wovon ich rede. Ich musste lernen, vor der Kamera zu sprechen, gute Aufnahmen aus meinem Heimstudio zu senden und die Interaktionsmöglichkeiten der unterschiedlichen Plattformen zu kennen und zu nutzen. Und das alles neben der inhaltlichen Arbeit, die häufig auch neu und maßgeschneidert war. Dabei hatte ich das Glück, dass wir als Team seit Jahren daran gewöhnt sind, hybrid zu arbeiten.

Manager:innen, die die Digitalisierung verschlafen haben, zahlen jetzt einen hohen Preis, wenn sie nicht schnell in die Gänge kommen. Treffen Sie eine kreative Auswahl beim Zusammenstellen des besten Mix aus Apps, Formen und Strukturen. Entdecken Sie neue Kontaktwege. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und haben Sie den Mut, sich verletzlich zu zeigen. Schauen Sie sich bei Ihren Kindern ab, wie die das machen, sehen Sie sich bei SnapChat und TikTok

um, lernen Sie von Menschen, die seit Jahren international arbeiten. Vor allem – experimentieren Sie jetzt, da wir alle noch lernen und nach neuen Möglichkeiten suchen.



Ich erlebe, dass unser schon etwas reiferes Management noch immer mit der Technik herumwurstelt. Am Anfang war es noch okay, auf jemandes Nasenhaare zu starren, doch inzwischen erwarte ich etwas mehr Professionalität. In der App machen wir uns jedenfalls ganz schön darüber lustig. Diejenigen, und insbesondere Führungskräfte, die während Online-Meetings noch immer nicht mit den Basistechniken klarkommen und immer noch nicht wissen, wie man seinen Bildschirm teilt, sind nur noch schwer ernst zu nehmen und schon bald völlig ungläubwürdig. Wenn ich ehrlich bin, wird heute schon im Chat über sie gelacht. – Erfahrung aus dem Feld



Eine Organisation ist ein lebendes Ganzes

Organisationen sind mehr als die Summe aus Aufgaben, Zielen und Listen. Es sind lebende Gebilde aus Menschen voller Emotionen, Wünsche, Träume, Ängste und Sehnsüchte. Diese Menschen arbeiten zusammen, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen und ein Ziel zu erreichen und darauf liegt logischerweise in Krisenzeiten vielerorts der Fokus. Doch um auch langfristig gemeinsam exzellent zu bleiben, brauchen Menschen Klarheit über den Auftrag und Vertrauen zu ihren Mitstreiter:innen. Führungskräfte müssen somit, unabhängig von hybridem Arbeiten, sowohl den Aufgaben als auch den Beziehungen Aufmerksamkeit widmen. Darüber, wie Führungskräften das am besten gelingt, sind schon reihenweise Bücher geschrieben worden. Ich werde das hier nicht alles wiederholen. Ich will jedoch einige Themen beleuchten, die beim Übergang zu hybridem Arbeiten besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

4.1 Eine Reihe wichtiger offener Türen

Bei guter Führung geht es nicht nur um Ergebnisse. Es geht auch und vor allem um die Arbeit mit Menschen. Der physische Abstand, den wir aufgrund von *Social Distancing*, was viel treffender *Physical Distancing* heißen sollte, nun einhalten müssen, führt dazu, dass wir für persönlichen Kontakt zusätzliche Anstrengungen unternehmen müssen. Fachliche Führungskräfte mit weniger ausgeprägten menschlichen Qualitäten stehen vor der großen Herausforderung, derartige Fähigkeiten schnellstmöglich zu entwickeln. Und selbst wer bereits gut ausgeprägte Fähigkeiten besitzt, wird sich stärker engagieren müssen, da die Qualität von Beziehungen derzeit unter Druck steht.

Menschen haben Emotionen

Menschen haben Launen und Emotionen, besonders während einer Pandemie. Menschen sind emotionale, Geschichten erzählende Stammeswesen. Sie sind emsig auf der Suche nach einem sicheren Platz auf dem menschlichen Affenfelsen, in der Gesellschaft anderer und wohl wissend, dass sie in ihrer Einzigartigkeit gesehen und geschätzt werden. Führungskräfte sorgen dafür, dass die Aufgaben umgesetzt werden können, und somit auch für gute zwischenmenschliche Beziehungen.

Auch wenn Ihre Arbeitsaufgaben nicht direkt davon betroffen sind, so werden Sie doch kontinuierlich von der allgemeinen weltweiten Situation aufgrund der Corona-Krise im Hintergrund beeinflusst. Was wir im Fernsehen und auf Facebook sehen, hat auf unterschiedliche Weise Auswirkungen auf unseren Gemütszustand und unsere tatsächlichen Lebensumstände. Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache. Die Corona-Krise ist nicht nur Auslöser dafür, dass mehr Familien von Armut bedroht sind, sondern sie macht auch bereits bestehende Armut deutlicher sichtbar. Als die Schulen geschlossen wurden, fiel plötzlich auf, dass viel mehr Kinder nicht über einen Laptop verfügen, als die Schulen je gedacht hätten. Wenn sie einen Computer brauchten, so gingen sie normalerweise zu Nachbarn oder in die Bibliothek, doch aufgrund der Corona-Krise war das plötzlich nicht mehr möglich. Immer mehr Menschen kommen zu den Tafeln, die wiederum weniger Essen zur Verfügung haben, weil von den Supermärkten weniger angeboten wird.

Was unter anderem eine Folge der Schließung des Hotel- und Gaststättengewerbes ist, denn dadurch bleiben weniger Vorräte übrig. Das Gleichgewicht in Kooperationsketten verändert sich, wo wir gehen und stehen. Ob das langfristig gesehen positiv ist oder nicht, weiß ich nicht und es sei auch vorläufig dahingestellt. Unabhängig davon sind die Auswirkungen auf unser aktuelles Leben enorm. Das Vertrauen der Verbraucher hat laut CBS¹ einen historischen Rückgang erfahren und viele Bereiche sind den Ausschlägen von Angebot und Nachfrage ausgesetzt.

Die Corona-Pandemie hat als Gesundheitskrise begonnen, ist jedoch sehr schnell zu einer ökonomischen Krise geworden. Und zu einer moralischen Krise, wenn man sich anschaut, wer vom Staat finanziell unterstützt wird oder wer nicht. Und daraus ist eine Vertrauenskrise rund um die Frage entstanden, auf was wir im weiten Expertenfeld vertrauen können, wenn es um die Bewältigung dieser Krise geht. Und eine mentale Krise, wenn wir unseren Gemütszustand betrachten ... und all das hat Einfluss darauf, wie wir uns im Leben fühlen, und somit auch auf unsere Arbeit. Die Zukunft ist unsicher. Und das macht etwas mit uns. Welche Geschichte leben wir – fühlen wir Hoffnung oder leben wir in Ohnmacht? Wenn ich mich selbst betrachte, dann geht es mir persönlich glücklicherweise gut, aber ich fühle auf verschiedene Weise den Kummer um mich herum. Die Tränen, die während unserer diversen Corona-Krisen-Meetings vergossen werden, hängen vor allem mit dieser Ohnmacht zusammen. Mit unseren persönlichen Beschwerden und der Einsamkeit aufgrund der Maßnahmen, die im gleichen Moment nichtig erscheinen, wenn Freunde und Kontakte aus dem Ausland erzählen, dass sie jetzt Hunger leiden, ihre Felder nicht bearbeiten und nicht ernten können, ... oder verglichen mit der Situation befreundeter Freelancer, die nur mit Mühe ausreichend Essen für ihre Familien kaufen können und in Sorge leben, aus ihrem Haus ausziehen zu müssen. Darf man den eigenen Kummer darüber, dass man nicht reisen oder in die Kneipe gehen kann, noch fühlen, wenn man sieht, was andere gerade durchmachen? Und was kann man daran ändern?

1. Anm. d. Übers.: CBS – Het Centraal Bureau voor de Statistiek, dt.: Zentrales Amt für Statistik, <https://www.cbs.nl>.



Ich arbeite in einem großen internationalen Unternehmen und führe ein Team aus vielen Nationalitäten. Durch das Arbeiten im Homeoffice sehe ich erst, wie einsam manche Teammitglieder sind. Viele müssen ohne ihre Lieben leben. Wir haben einen Kollegen, dessen Frau und Kinder knapp den letzten Flug in die Niederlande verpasst haben. Er wohnt in einem kleinen Zimmer und seine Familie tausend Kilometer entfernt. Das ist schwer. Ein anderer arbeitete monatelang in Griechenland, weil er so noch ein wenig für seine Eltern da sein konnte. Inzwischen ist er wieder hier, auch allein in einem Zimmerchen. Sie arbeiten mutig weiter, doch mir bricht ab und zu das Herz, wenn ich mich bei ihnen einwähle. – Erfahrung aus dem Feld



Genau dieser Kontext, dieses unermessliche Feld aus Angst und Unsicherheit, in dem wir alle leben, beeinflusst, wie Sie E-Mails schreiben, unterrichten, die Planung aufsetzen, sich kümmern, auf andere reagieren usw. Menschliche Führung bedeutet, mehr zu sehen als nur das, was gerade im Team vorgeht, und ob die Ziele erreicht werden. Beziehen Sie den Kontext in Ihre Kommunikation und Meetings mit ein, um auch über diese Dinge sprechen und möglicherweise sogar aus Ihrer Organisation heraus etwas für die Gruppen tun zu können, die es im Moment schwer haben. Genau darüber höre und erlebe ich derzeit viele schöne Dinge. Gerade weil wir mehr Einblick bekommen, in welcher Situation sich unsere Beschäftigten, die Kundschaft und Zulieferbetriebe befinden, urteilen wir weniger schnell und suchen nach Wegen, Dinge gemeinsam anzugehen. Ich spüre das in der Beziehung zu unserer Kundschaft und den Unternehmen, bei denen wir Räumlichkeiten für unsere Trainings anmieten. Es sind nicht die Verträge, sondern die gegenseitigen Kontakte, die beim Klären des wer weiß wievielten Rückschlags oder der x-ten Änderung im Mittelpunkt stehen.



*Wir sind in unserem Team toleranter geworden. Wir urteilen weniger über einander. Wir achten mehr auf die Situation jeder einzelnen Person, mehr als früher, als wir uns im Firmengebäude trafen, obwohl sich die persönlichen Lebensumstände auch damals schon unterschieden und Aufmerksamkeit verdient hätten. Ich merke, dass wir uns trauen, ehrlicher zu sein, verletzlicher. Wir helfen einander mehr.
– Erfahrung aus dem Feld*



Menschen wollen vertrauen

Vertrauen bekommen beginnt mit Vertrauen schenken. Das funktioniert am besten, wenn wir uns sehen, hören und riechen können. Um einschätzen zu können, ob jemand mir wohlgesonnen ist, ob ich nicht angegriffen oder gefressen werde, ob ich tolle Sachen mit dieser Person erleben kann, ob ich mich auf sie verlassen kann, wenn's drauf ankommt, und ob ich bei ihr Schutz suchen kann, wenn es kritisch wird. Menschen zu vertrauen, die man nicht kennt und die man noch nie gesehen hat, fällt den meisten von uns schwer. Es wird einfacher, wenn wir wissen, woher die Person kommt, ob wir gemeinsame Freunde haben und wie es bei ihr in Bezug auf Arbeitsweise und Umgang mit schwierigen Situationen aussieht. Deshalb verdient in hybriden Organisationen das Onboarding neuer Mitarbeiter besondere Aufmerksamkeit, siehe auch Abschnitt 5.5.

Ein bekanntes Sprichwort sagt »Vertrauen kommt zu Fuß und geht zu Pferd«, doch schon an der Bildsprache sieht man, dass es höchste Zeit für ein Update ist. Im Buch »Jam Cultures« schrieb ich: »Es besteht ein großer Unterschied zwischen blind vertrauen und bewusst vertrauen. Blind zu vertrauen bedeutet, dass man glaubt, man wird von der Person nie verraten oder betrogen werden, sie wird immer ehrlich sein und immer die Wahrheit sagen. Das kann man auch naiv nennen, weil die menschliche Natur nun einmal nicht so

beschaffen ist. Überprüfen Sie einmal, ob Sie sich selbst immer zu hundert Prozent vertrauen können, ob Sie immer ehrlich zu sich selbst sind, sich selbst nie verraten werden, immer tun werden, was Sie sagen, und sich in Ihrem Handeln immer treu bleiben? Das allein ist bereits eine große persönliche Aufgabe, geschweige denn, wenn es um Ihr Verhältnis zu anderen geht. Und das der anderen zu Ihnen.«²

Einer Person zu vertrauen bedeutet also nicht, sich ihr völlig auszuliefern. Man vertraut immer in dem Wissen, dass man eine Enttäuschung erleben kann, indem das geschenkte Vertrauen missbraucht wird. Und doch lässt man sich am liebsten so schnell wie möglich rückhaltlos darauf ein. Bewusstes Vertrauen heißt, kalkulierbare Risiken einzugehen, in das Unbekannte zu springen, wohl wissend, dass Enttäuschungen und Rückschläge nicht ausbleiben. Springt man nicht, so bleibt man stehen und ist nicht länger in der Lage, sich selbst und seine Beziehungen zu anderen zu entwickeln. Die Frage ist also: Wie schenken und verdienen wir beiderseitiges Vertrauen? Am liebsten so schnell wie möglich. Im Englischen spricht man tatsächlich von *swift trust*, schnellem Vertrauen. Wir tun dies, indem wir uns daran erinnern, dass Vertrauen zwischen Menschen kein unbegreifliches Mysterium sein muss. Es basiert auf gegenseitigen Vereinbarungen. Und eine wichtige bewährte Grundvereinbarung beim Remote-Arbeiten mit Menschen und in Teams mit regelmäßig wechselnder Besetzung lautet: Wir vertrauen einander, sonst geht alles drunter und drüber, und unterstellen dabei gute Absichten. Mir scheint, es ist Zeit für ein neues Sprichwort. Ich probiere mal was: »Vertrauen existiert bereits und Transparenz lässt es erblühen.«



Was ich als positiv erlebe, ist, dass Partnerschaft wichtiger ist denn je. Mehr denn je spüre ich die Wertschätzung von Kunden und Auftraggebern. Einander unterstützen, einander wirklich zuhören und gemeinsam in Lösungen

2. Übersetzung: Rolf Dräther.

denken. Einander Chancen gönnen ist, wie in einer guten Beziehung, eine Frage von wechselseitigem Geben und Nehmen. – Erfahrung aus dem Feld



Menschen wollen Freiheit und Verantwortlichkeit

In hybriden Arbeitskulturen können wir uns nicht die gesamte Zeit sehen und müssen deshalb darauf vertrauen, dass alle tun, was sie sagen und versprechen. Jeder hat durch das Arbeiten von zu Hause aus automatisch mehr Freiheiten, zu denen auch klare Verantwortlichkeiten gehören. Für diejenigen, die für einen Prozess, eine Aufgabe, ein Team, ein Projekt die Endverantwortung tragen, ist sehr gut zu wissen, dass alle diese Verantwortung auch annehmen. Erst dann können sie loslassen und ruhig schlafen. Andere brauchen ihrerseits die Freiheit, die Verantwortung auch wirklich annehmen und tragen zu können. Wie das geht? Mit guten Gesprächen, in denen man miteinander bespricht, was gebraucht wird, um anpacken oder loslassen zu können. Das gilt natürlich schon seit Jahren, gewinnt jedoch bei Remote-Arbeit zusätzlich an Bedeutung.



Als größtes Problem erlebe ich gerade, dass gute Führungskräfte, die alles im Griff haben, merken, dass sie nichts oder zu wenig zu tun haben. Dann werden sie unruhig und suchen aus Angst, ihren Job zu verlieren, nach einer Beschäftigung. Das ist der Moment, in dem Mikromanagement zuschlägt. – Erfahrung aus dem Feld



Menschen wollen Sicherheit und Status

Meetings haben nicht mehr die Funktion, zu zeigen, wie hart man arbeitet oder wie wichtig man ist. Das informelle Gerangel fällt weg, was für manche erholsam, für andere hingegen regelrecht anstrengend ist. Genau wie immer, und bestimmt auch online, bedürfen Sicherheit und Status besonderer Aufmerksamkeit. Bei Letzterem geht es zu einem Großteil um den Mehrwert, den jemand erfährt. Beide Aspekte erfordern bei Remote-Arbeit das kleine bisschen zusätzliche Aufmerksamkeit, weil man die Dinge expliziter machen muss als sonst. Sorgen Sie deshalb dafür, dass sich alle sicher, gesehen und gehört fühlen, vor allem jetzt, wo wir uns seltener persönlich treffen können. Das erreichen Sie zu einem Großteil durch Interesse am Menschen und klare Aufgabenstellungen, sodass die Mitarbeitenden wissen, was von ihnen erwartet wird und wann sie gut darin sind. Stellen Sie sicher, dass Sie sich regelmäßig in verschiedenen Konstellationen sehen.

Verhaltensmuster erkennen und deuten

Alle Beispiele zeigen deutlich, wie wichtig es ist, ein gutes Auge für den einzelnen Menschen innerhalb und außerhalb Ihres Teams zu haben. Außerdem werden Sie deutlich effektiver, wenn Sie das individuelle Verhalten als Teil eines größeren Musters erkennen können. Menschen kreieren gemeinsam Muster in dem, was sie tun und lassen. Wenn Sie diese Muster sehen und deuten können, fällt es leichter, den nächsten notwendigen Schritt zu erkennen, um das Team stärker zu machen. Darum geht es in all meinen früheren Büchern, das ist der Kern einer anthropologischen Sichtweise.

4.2 Klar: Rahmen, Produktivität und Effizienz

Wenn alle zu Hause arbeiten, kann man nicht einfach mal vorbeischauchen und hier und da ein wenig nachjustieren. In gewisser Weise funktioniert *Management by walking around* noch immer, allerdings muss es in eine Online-Variante übersetzt werden. Es ist zu allen Zeiten wichtig, Rahmenbedingungen abzustecken, und ganz besonders bei hybridem Arbeiten.

Auf das WAS fokussieren statt auf das WIE

In diesen verwirrenden und unklaren Zeiten besteht ein großes Bedürfnis nach Klarheit, Steuerung und Kontrolle. Viele Organisationen haben den Hang, diese Verantwortung an die Führungskräfte zu delegieren. Diese nehmen die Verantwortung an und versuchen, ehe man sich's versieht, möglichst viel Kontrolle durch Mikromanagement von Aufgaben und Aktivitäten der verschiedensten Mitarbeitenden zu erlangen. In solchen Fällen rackern sich Führungskräfte ab, um Einblick zu bekommen, und beschäftigen andere damit, alle möglichen Fortschrittsstatus und -reports zu erstellen. Führungskräfte, die zu viele Nachweise, Übersichten und Aufgabenlisten einfordern, erhöhen unnötigerweise die Arbeitslast im Team und verbreiten zudem ein Gefühl von Misstrauen. Fokussieren Sie sich als Führungskraft stärker auf das »Was« als auf das »Wie«. Prüfen Sie, ob das Ziel und die Prioritäten klar sind, und überlassen Sie es den Mitarbeitenden, wie sie diese Dinge umsetzen. Steuern Sie über den Output und halten Sie sich für Fragen verfügbar, vermeiden Sie jedoch, im Weg zu stehen. Unterstützen Sie den Prozess, statt ihn zu übernehmen.



*Das Engagement und die aufrichtige Besorgnis eines Managers verstärken die Loyalität der Mitarbeiter. Und durch das geschenkte Vertrauen fühlt man sich verpflichtet, sich eigentlich mehr ins Zeug zu legen.
– Erfahrung aus dem Feld*



Realistische Fristen

Aus der Ferne Kurskorrekturen vorzunehmen, ist schwierig; vermeiden Sie, dass sich Mitarbeitende zu lange mit Aufgaben abmühen, die ihnen offensichtlich schwerfallen. Schauen Sie auf den Kontext, in dem all das jetzt remote und unter nicht immer idealen Bedingungen stattfinden muss. Passen Sie, wenn erforderlich, Ziele nach Rücksprache an. Und achten Sie darauf,

sich gegenseitig nicht völlig zu verplanen, denn es braucht Raum im Kalender, um mit den fortwährenden Veränderungen umgehen zu können. Das gilt auch für Sie selbst, denn in diesen Zeiten fortgesetzten Lernens können Sie sicher nicht so produktiv sein wie vorher. Manchmal arbeiten Sie härter, um voranzukommen, und ein anderes Mal haben Sie kaum die Kraft, Ihren Laptop aufzuklappen. Es ist, wie es ist.

Bieten Sie Struktur und Rhythmus

Viele Menschen vermissen ihren alten Arbeitsrhythmus. Junge Menschen, die gerade in die Arbeitswelt einsteigen oder studieren, haben noch keinerlei Vorstellung von einem Basisrhythmus. In Kapitel 5 geht es um die Bedeutung von Rhythmus. Dort finden Sie Ideen für neue Rituale und Routinen.

Klare Rahmenbedingungen aus Sicht der Kernwerte

Sprechen Sie über die Kernwerte der Organisation. Erinnern Sie die Mitarbeitenden an die Mission und den Zweck der Existenz des Unternehmens. Sie bilden die Richtschnur, an der sich neues Verhalten und Entscheidungen orientieren. Im vorangegangenen Kapitel haben wir deshalb bereits darüber gesprochen, wie wichtig die Definition einer Unternehmenskultur ist. Diese Kernwerte sind beim Onboarding ebenso relevant wie in schwierigen Momenten. Eine Pandemie ist ein andauernder schwieriger Moment.

Entscheidungsspielraum und Transparenz

Vermeiden Sie »Das weiß ich auch nicht«. Wenn man eigenständig Entscheidungen treffen kann, vor allem über das Wie, wird das Arbeiten von zu Hause aus ein Stück einfacher. Dafür sind Transparenz und gute Informationsverteilung eine Grundvoraussetzung. Ich erlebe derzeit viele Führungskräfte, die mit ihren Teams nicht vorankommen, weil sie keine eigenen Entscheidungen treffen können oder dürfen. Sprechen Sie miteinander klare Rahmenbedingungen ab, innerhalb derer sich alle frei bewegen können. Selbststeuernde oder selbstorganisierte Teams sind offensichtlich in dieser Hinsicht im Vorteil. Hierarchische und stärker fragmentierte Unternehmen, in denen Entscheidungsfindung schon vorher zäh war, müssen an dieser Stelle nun gewaltig aufholen. Vor diesem Hintergrund ist die Geschichte von David Marquet eine besonders interessante Inspirationsquelle.

Turn the Ship around!

Es war nicht die Corona-Krise, die David Marquet, amerikanischer Marinekommandant der USS Santa Fe, veranlasste, seinen Führungsstil komplett von Top-down zu mehr Selbststeuerung umzustellen. Vor zwei Jahren sprach ich während einer Veranstaltung im Schifffahrtsmuseum Amsterdam mit Marquet und er erzählte mir von seinem Abenteuer auf der Santa Fe und wie er Stück für Stück die Kontrolle tiefer in die Hierarchie der Besatzung verlegte. »Mutiger Schritt!«, rief ich. »Nun, mutig ...«, sagte er, »es war pure Angst, die mich antrieb ...«

Aufgrund verschiedener Umstände wurde Marquet die Führung der Santa Fe übertragen, ohne dass er die üblichen drei Jahre Training durchlaufen hatte, um die Technik dieses Schiffs komplett kennenzulernen. Mit seinem ersten Befehl forderte er offenbar von der Besatzung etwas, das technisch unmöglich war. Um zu Überleben und die Mission zu einem Ende zu bringen, musste er voll und ganz auf das Wissen und Können der Besatzung vertrauen. Und die Besatzung musste lernen, beides mit ihm zu teilen. Innerhalb einiger Monate veränderte er die Kultur auf dem Schiff. Seinen eigenen Aussagen zufolge vor allem durch den Fokus auf den Sprachgebrauch beim Stellen von Fragen und beim Antworten und Erteilen von Befehlen. Stephen Covey hörte von Marquet und hat dessen Herangehensweise in die *Ladder of Leadership* umgesetzt. Ich übernehme diese selbsterklärende Übersicht ohne weitere Erläuterungen. Schauen Sie sich für zusätzlichen Kontext vor allem den Film an, den er dazu gemacht hat.



Und lesen Sie mehr dazu in seinem Buch »Turn the Ship around!«, deutsche Übersetzung »Reiß das Ruder rum!«, erschienen im dpunkt.verlag.

Auf welchem Level führen Sie? Je direkter der Führungsstil, desto mühsamer ist es für Mitarbeitende, eigene Verantwortlichkeit und Handlungsspielräume zu übernehmen, vor allem, wenn sie remote arbeiten und lediglich Online-Kommunikation möglich ist. (Quelle: David Marquet)

Führungskraft	Mitarbeitende
7. Was tun Sie gerade?	7. Ich bin dabei, ... zu tun.
6. Was haben Sie getan?	6. Ich habe ... getan.
5. Was hatten Sie vor zu tun?	5. Ich hatte vor, ... zu tun.
4. Was würden Sie gern tun?	4. Ich würde gern ... tun.
3. Was würden Sie vorschlagen zu tun?	3. Ich würde vorschlagen, dass wir ... tun.
2. Was denken Sie?	2. Ich denke, dass ...
1. Tun Sie das.	1. Sagen Sie mir, was ich tun soll.

4.3 Menschlich: Verbindung, Stolz, Teamgefühl

Um mit einem schönen alten Sprichwort zu beginnen: »Aus den Augen, aus dem Sinn.« Das dürfen wir nicht zulassen. Ich beobachte, dass dort, wo die Beziehungen gut waren, sie auch während dieses Corona-Kulturschocks gut bleiben. Und wenn sie schlecht waren, werden sie schlechter. Offenbar werden jetzt alle Muster verstärkt. Schauen Sie sich doch Ihre Situation zu Hause an: Alles, was Sie an Ihrem Partner fantastisch finden, wird nun noch besser, und die blöden Dinge noch ärgerlicher. Wir brauchen den Mut, weiter nach Lösungen zu suchen und Freiräume zu finden, sodass wir auch künftig aufeinander bauen können und uns nicht gegenseitig runterziehen. Empathie und Einfühlungsvermögen sind gefragt, um am andern interessiert zu bleiben und weiterhin stolz zu sein, zum Unternehmen zu gehören. Da das nun nicht mehr spontan passieren kann, während wir uns auf dem Gang begegnen, müssen wir diese informellen spontanen und wichtigen Kontakte organisieren und irgendwie formalisieren. Dazu kann natürlich jeder oder jede die Initiative ergreifen, doch die Augen sind dabei schon auf die Führungskräfte gerichtet.



Ich erlebe ehrlich gesagt wenig Engagement vonseiten der Führungskräfte bzw. Geschäftsführung. Ich habe kaum oder keinen Kontakt. Vielleicht liegt das auch daran, dass ich die Arbeit mit meinen Kunden gut im Griff habe, ich ihnen gegenüber offen bin und sie genau wissen, was sie von mir erwarten können. Ehrlich gesagt bin ich eine Geschäftsstelle innerhalb des Unternehmens, die wenig Steuerung braucht. Was Corona und Homeoffice und Führung betrifft, vermisse ich durchaus etwas Leadership. Ich persönlich würde von meinen Führungskräften erwarten, dass sie häufiger den Kontakt suchen und sich erkundigen, ob und wie es geht, auch angesichts der kleinen Kinder, die spätestens ab halb drei um mich herum sind, und da im Lockdown auch noch Homeschooling ansteht.
– Erfahrung aus dem Feld



Zufällige informelle Kommunikation organisieren

Wenn man zusammen in einem Raum sitzt, kommuniziert man unbemerkt mehr, als man denkt. Kleine nonverbale Signale, Räuspern und beiläufige Bemerkungen können Bände sprechen. Vertrauen, Vernetzung und Loyalität entstehen bei diesen informellen Kontakten, auf die wir nicht verzichten können. Das ist der Raum, in dem Freundschaften entstehen. Wenn man sich mit jemandem schon mal vor Lachen ausgeschüttet hat, ist es viel einfacher, ihn um Hilfe zu bitten. Im Homeoffice geht dieser informelle Kontakt verloren und man muss sich speziell darum bemühen. In der Firma nimmt man sich die Zeit zum Kaffeetrinken, fährt ab und an mit dem Lift und findet sich in unverhofften Gesprächen wieder. Online müssen wir dieser organisatorischen Serendipität ein wenig auf die Sprünge helfen. Nicht on top, sondern als wesentlicher Bestandteil eines Arbeitstags, sodass wir uns nicht voneinander und von der Organisation entfremden. Mit den Tipps aus Kapitel 5 wird das die reinste Freude!

Das Unternehmensklima, unseren Stolz, lebendig halten

Aus unterschiedlichen Organisationen habe in der letzten Zeit die Sorge gehört: Wie halten wir unser Unternehmensklima lebendig, wie bewahren wir unseren Stolz? Ich hörte einen Manager seufzen, dass ihm jetzt erst klargeworden ist, wie viel von seiner Identität und seinem Status daran hängt, »im Anzug nach Zuidas³ zu fahren«. Ein CEO fragte mich: »Was bleibt von unserer Organisationskultur, wenn wir keinen gemeinsamen physischen Ort mehr haben?« An Orten, wo Menschen schon monatelang nicht mehr physisch zusammenarbeiten konnten, werden die gegenseitigen Verbindungen schwächer und es ist schwieriger, ein Gefühl dafür zu behalten, was in den unterschiedlichen Teams und Abteilungen vorgeht. So erzählte mir ein Geschäftsführer: »Meine Assistentin war normalerweise diejenige, die über alles informiert war. Heute seufzte sie, dass ich der Einzige sei, den sie im vergangenen halben Jahr via Bildschirm gesehen hat.« Das ist nicht nur einsam für die Assistentin, sondern auch fatal für die gegenseitigen Verbindungen. Ich sage häufig: »Ein Tribe, ein Unternehmen, ist so stark wie seine wechselseitigen Beziehungen.« Denken Sie deshalb auch darüber nach, wie Sie die Verbindungen zwischen den Teammitgliedern, Projektgruppen und Abteilungen lebendig halten können.



Vor allem das Gefühl »We're in this together« ist wichtig. Als Führungskraft gebe ich meinen Mitarbeitern explizit mehr Vertrauen und Verantwortung, vor allem indem ich auf Kontakt statt auf Kontrolle setze. Indem ich während der (digitalen) Begegnungen wirklich aufmerksam hinsehe, wie es jedem geht. Bezüglich der Arbeit, aber auch privat. Das nehme ich sehr ernst. Einer der Kollegen in meinem Team wohnt allein und erfährt normalerweise am Arbeitsplatz viel Unterstützung von anderen Kollegen, die »einfach da sind«, der jetzt jedoch nicht aktiv nach dieser Unterstützung sucht.

3. Anm. d. Übers.: Zuidas ist das Bankenviertel von Amsterdam. Siehe auch: <https://zuidas.nl/>.

Nach einigem Nachdenken erkannte ich das Muster (wieder) und machte mich auf die Suche nach Lösungsansätzen. Manchmal kann schon etwas häufiger anrufen oder »appen« wahre Wunder bewirken. Es geht darum, dass Menschen merken, dass sie gesehen und ernst genommen werden. – Erfahrung aus dem Feld



Konflikte anpacken

Nicht jeden Tag ist alles Friede, Freude, Eierkuchen. Ganz sicher hängen in all dem Durcheinander, das uns umgibt, die Irritationen und Enttäuschungen über so manchem Homeoffice-Schreibtisch. Es ist verführerisch, es dabei zu belassen und zu warten, »bis wir uns mal wieder sehen, um das zu besprechen«. Doch ... bei hybridem Arbeiten ist das eine schlechte Strategie. Und vor allem in Corona-Zeiten, wo wir uns nicht regelmäßig treffen können oder dürfen. Genau deshalb ist es wichtig, dass man lernt, auch in einer Online-Umgebung die Konfliktpotenziale aufzudecken und die schwierigen Gespräche zu führen. Nicht die Intentionen der anderen Person antizipieren, sondern wirklich darüber ins Gespräch kommen. Also schlummernden Ärger oder offene Konflikte anpacken. Das geht auch per Videokonferenz hervorragend, wenn man weiß, wie man es anpacken muss. Darum geht es in Kapitel 5.

Sich öfter mal »begommeren«^a

»Begommeren« bedeutet: sich gemeinsam darum zu bemühen, mit schwierigen und unangenehmen Situationen so offen und locker wie möglich umzugehen und zu vermeiden, dass man seine eigene Meinung oder Überzeugung einem anderen aufdrängt.

Vielleicht erinnern Sie sich an das Gespräch zwischen Diederik Gommers und Famke Louise in der Talkshow von Eva Jelinek. Influencerin Famke Louise hatte an der Aktion #ikdoenietmeermee^b teilgenommen und Diederik Gommers, Arzt für Intensivmedizin, sprach mit ihr darüber. Das ganze Land fiel über Famke her, Gommers hingegen kümmerte sich nicht nur um sie, sondern nutzte die Situation, um miteinander einen Schritt weiterzukommen und einem gemeinsamen Ziel zu dienen. Margot van Sorge und Djurre Roggeveen verbreiteten in den sozialen Medien das Wortspiel »begommeren«, ein Begriff unserer Tage, den sie sich im Van Dale^c als Wort des Jahres 2020 wünschen.

- a. Anm. d. Übers.: Wortschöpfung aus dem Holländischen »bekommeren« (sich kümmern) und dem Namen des Arztes (Diederik Gommers), vergleichbar mit deutschen Corona-Wortschöpfungen wie »mütend«.
- b. Anm. d. Übers.: Das Hashtag #ikdoenietmeermee wäre deutsch vielleicht #ichmachnichtmehrmit.
- c. Anm. d. Übers.: großes Wörterbuch der niederländischen Sprache

Verletzlichkeit im privaten Umfeld: Armut, Einsamkeit und häusliche Gewalt

Direkt übertragen auf die wechselseitigen Beziehungen in Ihrem Team ist es wichtig, zu verstehen, dass verschiedene Formen von Verletzlichkeit auch bei Ihren Teammitgliedern vorkommen können. Unter den vielen Antworten, die ich über die sozialen Medien auf meine Fragen zum Arbeiten in dieser Corona-Zeit erhalten habe, waren auch einige Hilferufe. Von jungen Erwachsenen, die noch zu Hause wohnen und so streng erzogen werden, dass die Arbeit eigentlich ihre einzige Chance ist, Menschen außerhalb der Familie zu treffen, und die sich jetzt eingesperrt fühlen in einem Haus voller Spannungen mit ihren strengen Eltern. Von Menschen, die mit häuslicher Gewalt konfrontiert sind und bei jedem Meeting angespannt die Minuten zählen, in der Hoffnung, dass die Bombe zu Hause nicht vorzeitig hochgeht

und andere etwas von dem Streit oder aggressivem Verhalten bemerken. Da ist viel Scham. Oder eine alleinstehende Frau mit intensivem Kinderwunsch, für die nun die Chancen, einen Partner zu finden, düster aussehen, und der die Decke ihrer kleinen Wohnung auf den Kopf fällt.

Diese Nachrichten vermittelten mir die tiefe Einsicht, wie wenig wir oft über die Menschen, mit denen wir arbeiten, wissen. Und wie sehr uns unsere Lebensumstände bei der Arbeit behindern, wo wir jetzt aus den Wohnungen, in denen sich all das abspielt, mit ihnen kommunizieren. Darüber reden zu können ist nicht immer einfach oder möglich. In einigen Kulturen und Familien ist es nicht üblich, über Gefühle zu sprechen oder vor anderen seine schmutzige Wäsche zu waschen. Doch jetzt, da Arbeit und Privatleben sich so massiv überlappen, kann man auch nicht so tun, als ob da nichts wäre. Suchen Sie deshalb nach Wegen, um darüber sprechen zu können, aus einer menschlichen Perspektive, aber immer noch dienstlich. Um Menschen ein Umfeld zu schaffen, in dem sie gute Arbeit leisten können, ist mehr nötig als ein Laptop und eine schnelle WLAN-Verbindung. Sie können nicht alle Probleme lösen, aber Sie können durchaus für jemanden da sein.



*Es gibt auch kommerzielle Chancen: »Corona ist eine Chance für unsere Dienstleistung, jetzt ist der Zeitpunkt, um zusätzliche Dienstleistungen anzubieten und unsere Zahlen zu verbessern«, sagte die Führungskraft.
– Erfahrung aus dem Feld*



Mentale Fitness: Motivation und Optimismus

Eine Frage höre ich oft: Wie können wir in dieser endlosen Zeit voller Lock-downs, von denen keiner weiß, wie lange sie dauern werden, dafür sorgen, dass Menschen motiviert bleiben? Neben allem, was ich hier bereits geschrieben habe, ist es wichtig, sich der Worte, mit denen Sie über diese Zeit sprechen, bewusst zu sein. In Kapitel 9 gibt es mehr dazu. Im Augenblick will ich vor allem sagen, dass Reden über Möglichkeiten mehr Energie gibt als unrealistisches Gerede. Kein Tschakka!-Positiv-Aufmunterungs-Gerede, sondern mit realistischem Blick auf die aktuelle Situation Chancen nutzen und Möglichkeiten schaffen. Darüber hinaus sind Struktur und Abwechslung äußerst wichtig für die mentale Gesundheit. Wenn der eine Tag formlos in den nächsten übergeht, dann reihen sich die Tage zu Wochen aneinander und es kann schwierig werden, motiviert zu bleiben. Vor allem in Kombination mit geringen Aussichten auf ein Ende der Situation – etwas, womit sich offenbar viele Studenten herumschlagen. Weshalb Menschen Regelmäßigkeit brauchen, werde ich in Abschnitt 5.1 näher erläutern. Es geht dabei um sich wiederholende Tätigkeiten, die nicht jedes Mal exakt gleich sind, und doch eine Struktur bieten. Zum Beispiel: Das Meeting findet jeden Mittwoch statt, die Anreise ist jedes Mal etwa die gleiche, und doch passiert unterwegs jedes Mal etwas anderes. Die Kolleg:innen sind dieselben, aber die Geschichten verändern sich. Wenn wir zu viel Monotonie erleben, wirkt das auf die meisten Menschen auf Dauer demotivierend. Online zu arbeiten wird, ehe man sich versieht, monotoner, deshalb sind die neuen Online-Rituale und Routinen aus dem folgenden Kapitel so wichtig.

Physische Fitness: körperliche Beschwerden

Aus einer Studie der Gewerkschaft Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) unter 2.600 im Homeoffice arbeitenden Mitgliedern geht hervor, dass bis zu 41 Prozent von ihnen häufiger unter physischen Beschwerden leiden als zuvor. Mehr Besuche bei Physiotherapeuten, viele Schulter-, Nacken-, Arm- und Rückenbeschwerden aufgrund improvisierter Arbeitsplätze an Küchentischen und in Schlafzimmern. Hinzu kommen viele Stunden ohne ausreichende Bewegung. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, Menschen zu ermuntern, rauszugehen und in Bewegung zu bleiben.

Feminine Leadership

In diversen Interviews wurde ich gefragt, ob durch diese Veränderungen die Notwendigkeit femininer Führung deutlich wird. Schon möglich, ich spreche allerdings lieber über menschliche Führung. Obwohl die Begriffe feminin und maskulin streng genommen nichts mit Männern oder Frauen zu tun haben, verlieren wir uns unbewusst in dieser Diskussion. Ich benutze deshalb lieber die Begriffe *power* und *love*, wie Adam Kahane das in seinem Buch »Power and Love« so schön beschreibt. Wir brauchen Kraft (*power*), um uns Ziele zu setzen, rebellisch mit Dingen zu brechen, die nicht mehr funktionieren, und Dopamin zu spüren, wenn wir Ziele erreichen. Das ist eine vorwärtsstrebende Kraft, die für das Feuer einer Organisation steht. Daneben brauchen wir zugleich *love*, die Kraft der Verbindung, der Geschichten, der Zweifel und die Kraft von Oxytocin und Serotonin, wodurch wir Einheit und Stolz aufeinander fühlen. Auch in Corona-Zeiten werden beide dringend gebraucht, einmal mehr *power*, um Dinge schnell zu regeln, und ein anderes Mal mehr *love*, um die Gemeinschaft zu spüren.

Für mich hat das etwas mit menschlicher Führung zu tun, mit liebevoller Abgrenzung und starken Verbindungen. Verhalten Sie sich klar und entschlossen, zugleich aber auch emphatisch und liebevoll. Vor allem um sich aus der Ferne nahe sein zu können, sind Aufrichtigkeit und Offenheit unverzichtbar. Wenn Sie wollen, dass sich andere stärker verbinden, geht das nicht ohne Sie. Zum Teil entsteht Verbindung, wenn man Erfolge, viel mehr allerdings, wenn man seine Fragen und Ängste teilt. Wir nennen das oft »sich trauen, verletzlich zu sein«, aber ich denke, es geht vielmehr darum, die Kraft zu haben, seine Sorgen mit anderen zu teilen. Besonders online ist menschliche Führung unerlässlich.

4.4 Improvisierend: fortwährend auf Veränderungen reagieren

Hybride Führung ist auch in einer Welt ohne COVID-19 bereits ein sehr dynamisches Gebilde von Abwägungen und Kontakten, weil Zeit und Ort Variablen in den Zusammenarbeitsprozessen sind. Nun kommen, als Folge der Corona-Maßnahmen, die sich mit jeder Pressekonferenz wieder ändern können, zusätzliche moralische Dilemmas hinzu. Natürlich soll die Arbeit einer Vision folgen, gleichzeitig muss man sich fortlaufend auf den Wellen der Pandemie mitbewegen. Das erfordert viel Flexibilität bei der Umsetzung von Aufgaben und Prozessen – von Ihnen als Führungskraft, aber auch von allen anderen im Unternehmen sowie allen Auftraggeber:innen und Kund:innen. Und Sie müssen sich mit einer Vielzahl von Meinungen, Ideen, Wünschen und Ängsten auseinandersetzen. Die Kunst besteht darin, ohne vorgefassten Plan mit all diesen Impulsen solide improvisierend neue Wege zu finden. Nicht irgendetwas zu tun, sondern sich mit der Energie einer guten Jamsession gegenseitig zu neuen Höchstleistungen anzuspornen.

Corona-Maßnahmen

Ein spezifisches Dilemma, das weit über unseren Arbeitskontext hinaus geht, ist die Grundhaltung, mit der jedes Individuum mit den auferlegten Corona-Maßnahmen umgeht. Manche sind sehr genau, andere loten Möglichkeiten aus. Die einen ängstigt die Krankheit, die anderen die Einmischung der Behörden. Manchen gibt es ein sicheres Gefühl, wenn das, was erlaubt und nicht erlaubt ist, haarklein beschrieben steht, andere hingegen wünschen sich Spielraum in den Richtlinien. Und da sind wir noch nicht mal bei der Maskendiskussion angekommen ...

Die Empfehlung ist, *prinzipiell* von zu Hause zu arbeiten. Das ist kein Verbot, in die Firma zu gehen, aber welche Gründe rechtfertigen dann eine Ausnahme? Einzig die Arbeitsaufgabe oder zählt auch, wenn einem zu Hause die Decke auf den Kopf fällt? Oder schreiende Kinder? Oder Einsamkeit? Viele moralische Abwägungen, die wir alle täglich vornehmen müssen – ermüdend und lästig. Und am Ende schauen wir doch häufig in Richtung

Führungskraft, um dort Bestätigung zu finden. Das fällt manchen leichter als anderen. Ich persönlich finde es in jedem Fall wichtig, so viele Perspektiven wie möglich einzubeziehen. Das kann zu handfesten Gesprächen führen, die wir nun eben online führen müssen. Kapitel 6 gibt dazu Anregungen.

Verbreitung

An die Regeln halten scheint
Doch viel schwerer als man meint
Hält man sich nicht recht daran
Steckt der ein' den andern ...

An die Regeln halten scheint
Doch viel schwerer als man meint
Hält man sich nicht recht daran
Steckt der ein' den andern ...

Etc.

Lttrvreters | Judith Nieken
(<https://twitter.com/ltrvreters>)

Den Spagat verlassen

Ich erlebe selbst ständig eine Art Spagat zwischen all diesen Dilemmas bei der Arbeit und im Leben. Mal fokussiere ich mich auf die Wahrung der Regeln, ein anderes Mal auf alle Emotionen und dann wieder auf den persönlichen Kontext, innerhalb dessen Entscheidungen getroffen werden müssen. Zum Verrücktwerden ermüdend, finde ich. Und dann fiel mir ein nie publizierter Blogbeitrag in die Hände, den ich 2011 schrieb: »In einer dynamischen und komplexen Arena bringen uns alte Führungskonventionen in einen Spagat«, lese ich. »Es ist Zeit für neue Routinen und für Führungskräfte, die mit von Unsicherheit ausgelösten Emotionen umgehen können, bei sich und bei anderen. Es ist Energieverschwendung, sich darüber in der Diskussion aufzureiben, was besser ist: die Einhaltung der Regeln *oder* Raum für persönliche Initiative. Beides wird gebraucht.« Das Ganze gefolgt von einem praktischen Schema, unterteilt in fünf Arten des Umgangs mit diesem Dilemma. »Wenn brillante innovative Ideen nach den Regeln eines bestehenden Systems reguliert werden müssen, geht die Kraft verloren, versickert die Energie und das innovative Element bleibt aus. Mit dem Ergebnis, dass die wirkliche Lösung für die Situation nicht gefunden wird. Das nährt Verwirrung und Emotionen und führt in der Folge zu emotionalem Durcheinander.«

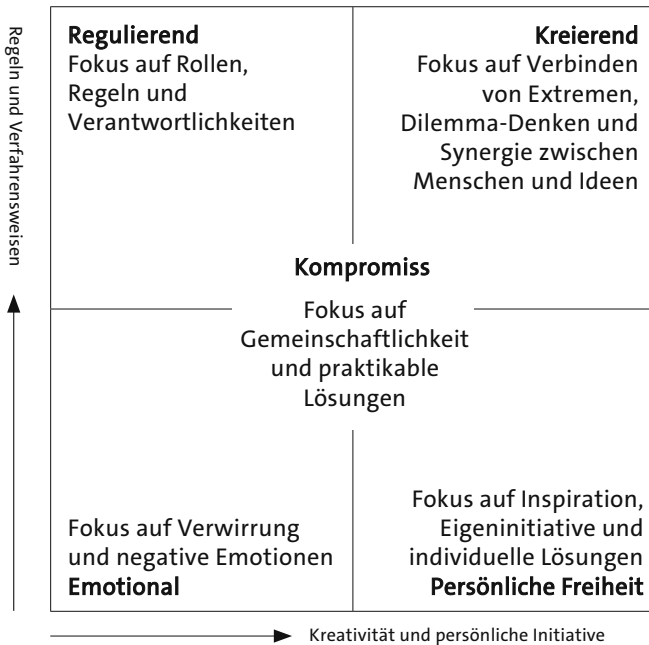


Abb. 4-1 Umgang mit Regeln und persönlicher Freiheit (Quelle: Jitske Kramer)

Mir gefällt an diesem Schema, dass es zeigt, dass die Lösungen, um den Spagat zu verlassen, genauso simpel wie komplex sind. Wir müssen uns auf das Kombinieren von Extremen und das Verbinden von Menschen fokussieren. Wir sollten Unterschiede nicht verwischen, sondern ihnen nachgehen und versuchen, die besten Lösungen zu finden. Pro Quadranten lassen sich daraus ein paar nützliche und wertvolle Tipps ableiten, die ich mit einigen Corona-Überlegungen angereichert habe.

Wenn Sie sich mit regulierendem Verhalten identifizieren, ist die Herausforderung, sich zum Denken außerhalb der gewohnten Pfade verführen zu lassen, Entscheidungsspielräume zu erkennen und selbst weiter nachzudenken. Ihre Stärke besteht darin, die Strukturen sichtbar zu machen und die Kontinuität dessen zu bewahren, was gut ist und in all den Veränderungen nicht verloren gehen darf. Und darin, andere weiter auf die Gefahren von COVID-19 hinzuweisen.

Wenn Sie sich mit emotionalem Verhalten identifizieren, ist die Herausforderung, zu akzeptieren, dass Veränderung die einzige Konstante ist. Sicherheit findet man nicht im Alten, sondern im Prozess hin zum Neuen. Ihre Stärke ist das Sichtbarmachen der Unruhe und der Unzufriedenheit, die die Veränderungen mit sich bringen. Und in Zeiten, in denen die Emotionen hochkochen, ist etwas Mäßigung von Zeit zu Zeit sehr willkommen.

Wenn Sie sich mit Kompromissverhalten identifizieren, ist die Herausforderung, die sich widerstreitenden Qualitäten und Ideen bis zum Äußersten auszunutzen. Ihre Kraft ist die Suche nach dem Gemeinschaftlichen, doch darin kann man sich auch verirren und sich selbst und die anderen verlieren.

Wenn Sie sich mit persönlicher Freiheit identifizieren, ist die Herausforderung, dafür zu sorgen, lokale Initiativen in die Breite zu tragen, und sich selbst nicht als den Ursprung von allem zu betrachten. Ihre Stärke liegt in der Erneuerung, doch sollten Sie darüber das Gemeinwohl nicht vergessen. Suchen Sie beständig nach dem Verbindenden zwischen den Initiativen.

Wenn Sie sich mit kreativem Verhalten identifizieren, ist die Herausforderung, die Dilemmas hinter den Konflikten zu erkennen und allen unterschiedlichen Perspektiven Raum zu geben – und Entscheidungen so zu treffen, dass die Weisheit der Minderheit in den Mehrheitsbeschluss einfließen kann. Ihre Stärken sind Mut, Veränderung und Verbindung, in Diskussion und Dialog sowie in kreativer Problemlösung. In Zeiten vielfältiger Veränderungen kann das schrecklich ermüdend sein und doch einen enormen Kick geben, wenn es gelingt. In Krisensituationen kann solches Vorgehen jedoch kontraproduktiv sein, weil es schnelle Entscheidungen behindert.

Improvisieren

Im Buch »Jam Cultures« vergleiche ich den Umgang mit Unterschieden und unbekanntem Situationen mit einer Jamsession, in der man sich mutig und verbunden trifft, in der alle sich trauen, ihre eigenen Ansichten zu äußern, um gemeinsam in fortwährender Abstimmung zu einem besseren Ganzen zu kommen. Mit anderen Worten heißt das: Lernen Sie improvisieren. Improvisieren bedeutet ausdrücklich nicht, einfach irgendetwas zu tun. Gute Im-

provisation erfordert Übung und die Fähigkeit zum Umgang mit dem, was sich ankündigt. Man improvisiert gemeinsam und gemeinsam sorgt man auch dafür, dass alle glänzen können, auch wenn man sich gegenseitig in Schwierigkeiten gebracht hat. Improvisierend erschafft man eine Situation und eine Geschichte, die es noch nicht gab. Durch Handeln, mehr oder weniger ohne Reißbrett, aber mit einer ordentlichen Portion Vorstellungskraft, wie ich in Kapitel 9 zeigen werde.

4.5 Stressreaktionen: bei Männern und Frauen unterschiedlich

Viele glauben, dass die typische menschliche Reaktion auf Stress aus zwei Grundmustern besteht: *fight or flight* – kämpfen oder fliehen. Dieser Schluss leitet sich aus den im Jahre 1930 durch Walter Cannon durchgeführten Untersuchungen ab, und wir betrachten diese Tatsache seitdem als inhärenten Bestandteil des menschlichen Organismus. Doch was nur wenige Menschen wissen: Diese Untersuchungen wurden mit männlichen Ratten durchgeführt und danach wurde freilich noch verschiedentlich weiter getestet, aber ... ausschließlich mit Männern. Aus welchem Grund? Bei Frauen hat der Hormonspiegel durch den Menstruationszyklus eine größere Variationsbreite, wodurch die wissenschaftlichen Daten verfälscht werden könnten ... (Ich kann hierzu noch eine Menge Anmerkungen schreiben, was ich lasse, weil sie nichts damit zu tun haben, worum es mir hier geht. Aber lesen Sie ruhig »Jam Cultures«, wo ich über die Notwendigkeit von Diversität und Inklusion schreibe.)

Aktuelle Untersuchungen (z.B. von Taylor et al., 2000) zeigen, dass es offenbar einen deutlichen biologischen Unterschied zwischen Männern und Frauen in der Reaktion auf Stress gibt. Männer reagieren eher individualistisch, Frauen konzentrieren sich mehr auf den Kontakt zu anderen. Bei einer Bedrohung haben Frauen den Hang, mit dem Angreifer in Kontakt zu treten und zusammenzuarbeiten. Sie tendieren damit mehr zu dem, was die Forscher *tend and befriend*, sich kümmern und anschließen, nennen, als zu *fight or flight*. Vielleicht haben Frauen diese Reaktion entwickelt, um im Falle einer Bedrohung die existenziellen sozialen Beziehungen zu schützen und so das

Leben und den Fortbestand der Kinder und des Tribes zu sichern. Kämpfen und Fliehen sind dafür viel zu riskante Strategien. Die Forscher zeigen, dass Oxytocin und Fortpflanzungshormone in diesem Bewältigungsmechanismus eine große Rolle spielen.

Männer haben den Hang, unter Stress ihr egoistisches Verhalten zu verstärken, wobei sie entweder mit dem sozialen Stressfaktor in Konkurrenz treten oder diesen vermeiden. Durch Stress sinkt bei Männern das Maß an Empathie, Freigebigkeit und Vertrauen. Zudem vermindert sich das prosoziale Verhalten sowie die Tendenz zur Zusammenarbeit und Verbindung mit anderen. Prosoziales Verhalten ist ein nicht nur auf das eigene Wohlergehen, sondern auch auf das anderer gerichtetes Verhalten. Frauen tendieren in Stresssituationen dazu, ihr egoistisches Verhalten eher zu verringern und die positive Einstellung gegenüber anderen zu vergrößern, inklusive mehr Empathie, Vertrauen, Freigebigkeit und die Neigung zur Zusammenarbeit und mehr prosozialem Verhalten. Natürlich gilt das nicht für alle Männer und alle Frauen, und natürlich haben auch Erziehung und kultureller Kontext hierauf einen wichtigen Einfluss. Aber gesichert ist schon, dass Stress Auswirkungen auf unseren Hormonhaushalt hat, und der ist im Mittel bei Männern nun einmal anders als bei Frauen.

In diesem Licht betrachtet spielt es tatsächlich eine Rolle, wie es um das Männer/Frauen-Verhältnis im Führungsteam bestellt ist, wenn es darum geht, wie wir in diesen Krisenzeiten mit COVID-19 umgehen. Es sieht so aus, als ob Männer dazu neigen, das anders anzugehen als Frauen. Ich habe hierzu keine ausführlichen Untersuchungen angestellt, erkenne aber sehr wohl Unterschiede in der Herangehensweise von weiblichen und männlichen politischen Führungskräften. Auch rund um die Frage, wie wir aktuell aus der Distanz Verbindung zueinander herstellen können, ist diese Information wichtig.

Menschliche Leadership, wie ich sie in diesem Kapitel beschrieben habe, hängt nicht davon ab, ob man Mann oder Frau ist. Zugleich zeigen Taylors Forschungen, dass Frauen unter Stress möglicherweise ein klein wenig besser den direkten Kontakt zum anderen herstellen können, während Männer eher zum Angriff übergehen oder sich zurückziehen. Ich lade Sie ein, diese unterschiedlichen Bewältigungsmechanismen als Ausgangspunkt für Reflexion zu nutzen, um in Ihrem Team die Reaktionen auf diese COVID-Periode zu ver-

bessern, statt sofort die Wissenschaft oder diese Forschungen in Zweifel zu ziehen und mit allerlei Einwänden aufzuwarten. Nun, wie steht es um Ihre »*fight, flight, tend and befriend*«-Reaktionen? Erhalten die in diesen stressreichen Zeiten bitter nötigen »*tend and befriend*«-Strategien die nötige Aufmerksamkeit, um die Beziehungen in Ihrer Organisation zu sichern? Wenn nicht, gibt es alle Hände voll zu tun. Und, auf einer anderen Ebene: Ist der Aggressor COVID etwas, das man bekämpfen und niederschlagen sollte, oder etwas, mit dem man kooperiert?

4.6 Sich selbst nicht vergessen

All das erfordert von jedem Menschen viel Vitalität und Belastbarkeit, ganz besonders von Führungskräften. Ständig schauen, wo im Krisenzustand schnelle Entscheidungen getroffen und an welchen Stellen nachhaltige, transformative Gespräche organisiert werden müssen, um langfristige Veränderungen zu bewirken. Das verlangt eine Menge Geduld mit sich selbst und die Einsicht, dass Veränderungen nicht innerhalb eines einzigen Tages umgesetzt werden können, dass Lernen Energie geben kann, aber auch Energie kostet. Ständig wechselt das Tempo und auch künftig stehen schwierige Entscheidungen an. Die Kunst ist, sich selbst treu zu bleiben. Seien Sie, zumindest sich selbst gegenüber, ehrlich in Bezug auf Ihre schlechteren Tage. Teilen Sie Ihre Geschichten und Ihre Sorgen. Achten Sie gut auf sich selbst, denn nur dann können Sie auch für andere da sein. Gönnen Sie sich ab und zu einen Moment der Stille, wie ich das in Kapitel 7 empfehle. Versorgen Sie sich mit Literatur, Kunst, Musik und Geschichten, die Ihnen Energie und Inspiration geben. Gehen Sie mit einer guten Freundin oder einem guten Freund wandern, berühren Sie liebevoll Ihre Liebsten, backen Sie einen Kuchen, treiben Sie Sport und stellen Sie verrückte Sachen mit den Kindern an. Oder machen Sie all das andere, was ohne Gefährdung durch Corona möglich ist.

Seit Sie von zu Hause aus arbeiten, sind Sie rund um die Uhr online? Dann hören Sie damit auf. Schließen Sie Ihren Laptop. Schalten Sie die E-Mails auf Ihrem Smartphone aus. Wenn Sie sich keine Pausen einlegen und für eine gute Work-Life-Balance sorgen, fühlt sich Ihr Team auch nicht frei, das zu tun. Sind

Sie müde von all den Dingen, die ständig gar nicht oder völlig anders laufen? Dann suchen Sie sich ein Dopamin-Projekt, das Ihnen Energie gibt. (Wie zum Beispiel innerhalb von zehn Tagen ein Buch über die Auswirkungen des Corona-Kulturschocks auf Zusammenarbeit zu schreiben ...)

Und bei alledem: Seien Sie in diesen Zeiten nicht so streng mit sich und anderen. Das ist nicht die Zeit für Perfektion an allen Fronten. Das ist nicht einfach eine Reorganisation oder ein kleines Change-Programm. Das ist eine weltweite Pandemie, von der wir nicht wissen, wie lange sie noch dauern wird. Einatmen, ausatmen. Es ist, wie es ist.



Reflexion zu Ihrer Vorbildfunktion:

Für wen wollen Sie Vorbild sein – für andere Führungskräfte, Fachkolleg:innen, Menschen in Ihrer Organisation, Ihre Familie, die Kinder? Und ... sind Sie dieses Vorbild jetzt gerade?



Stiller Samstag

Ich vermiss

Die Splitter von Gesprächen
Das Rumoren von der Stadt
Selbst die flüchtigen Gebärden
Unterschätzt ich immer glatt

Ich hör

Die Klänge von Bewegung
Von der Hoffnung und dem Fein'n
Hör den Donner von der Stille
Darf nicht auf der Straße sein

Ich fühl

Die Liebkosung der Augen
Und des Lachens warmen Schein
Fühl die Verzweiflung der Tage
Darf nun nicht bei Menschen sein

Ich vermiss

Das Vibrieren vieler Körper
Vermiss die *music* und das *dancen*
Ja, man kann auch online feiern
Vermiss nur das Zusammensein der Menschen

Ich seh

De flackernden Bildschirme
Hör, mein Handy piepst vielmal
Ich probiere noch zu schlafen
Und träum von draußen, vom Normal

Jitske Kramer – 11. April 2020