

New Normal – Entwicklungschancen durch und nach Corona

Menschliche Begegnung in hybriden Arbeits-Strukturen

In der Fachliteratur besteht große Einigkeit darüber, dass die Corona Pandemie vieles dauerhaft verändert hat. Teilweise festgefahrene und rigide Strukturen, aber auch liebe Gewohnheiten wurden von der Wucht des Infektionsgeschehens geradezu hinweggespült. Angesichts des verpflichtenden Home-Office entleerten sich viele Büros weitgehend. Zahlreiche Führungskräfte konnten nicht anders, als ihre Bedenken zu überwinden, um dann festzustellen, dass das Home-Office fundamentale neue Möglichkeiten erschloss und nachvollziehbar bewiesen wurde, dass die Effektivität der primär effektiven Mitarbeiter dabei eher gesteigert als vermindert wurde. Vermutlich gibt es nur sehr wenige, die ernsthaft denken, dass nach der Pandemie eine vollständige Rückkehr zum alten Modus der ständigen Präsenz im Büro stattfinden wird. Der Weg geht in Richtung auf ein Hybrid-Modell, das die Flexibilität hat, je nach Bedarf, zwischen Home-Office und Präsenz zu alternieren. Es entstehen also für Führungskräfte und Mitarbeiter völlig neue Freiräume. Die Kultur der Unternehmen wird sich wandeln und ein neues Schlagwort geistert durch die Businesswelt. Es lautet: New Normal. Die Hybridversion zwischen Home-Office und notwendiger Präsenz wird naturgemäß dazu führen, dass Büroflächen eingespart werden können. Vermutlich kommt eine Zeit der mobilen Arbeitsplätze mit Rollcontainern auf uns zu. Alles gut organisierbar und geeignet, um kostengünstig eine fundamentale Effektivitätssteigerung zu erzielen.

Dabei ist eindrucksvoll, dass eine Studie des Fraunhofer Instituts - eine Befragung von Managern, welches aus deren Sicht die wesentlichen Kompetenzen sind, die sie bei den jetzt anstehenden Veränderungen brauchen - ergab, dass die fachliche Kompetenz den letzten Platz einnahm. Viel wichtiger waren Kompetenzen im Bereich der Kommunikation, ganz wichtig Fähigkeiten zu direkter Interaktion mit den Mitarbeitern, die sicher letztendlich darin zusammenlaufen, dass eine Vertrauenskultur auf Gegenseitigkeit gebraucht wird, um im „New Normal“ die Energien eines Unternehmens im lebendigen Fluss zu halten. In dieser Studie wird auch erwähnt, dass der direkten Begegnung aller Unternehmensbeteiligten eine große Bedeutung zukommt. Führungskräfte müssen verstehen, dass sie ihre Mitarbeiter nicht länger vorwiegend auf die Situation bei der Arbeit reduzieren können. Deren persönliche Situation, nicht zuletzt auch ihre familiäre, spielt eine zunehmende Rolle. Wie auch schon in Veröffentlichungen zum agilen Management wird da beschrieben, dass sich die Rolle der Führungskraft deutlich verändern muss, weg von der Vorgabe zu erreichender Ziele und deren Kontrolle, was natürlich auch weiterhin eine Rolle spielen wird, hin zu der Rolle als Veränderungs- und Entwicklungsbegleiter. Zu den fundamentalen Voraussetzungen dieser Rollen gehört eine authentische Empathiefähigkeit, verbunden mit Achtsamkeit, als Ausdruck eines konstruktiven und wertschätzenden Menschenbildes.

Die Monate der Pandemie haben auch in der Coaching- und Psychotherapiepraxis gezeigt, wie wichtig diese Themen vor allem längerfristig bei Home-Office sind.

In den ersten Monaten waren alle relativ stark oder auch weniger stark mit der Organisation des neuen Settings beschäftigt. Hinzu kam das Erlernen virtueller Kommunikationstechniken, was relativ leicht ging, da diese Techniken auch in gewisser Weise den Neugier- und Spieltrieb der Mitarbeiter beschäftigte. Erst dann inszenierte sich in einer späteren Phase zunehmend deren Persönlichkeitsstruktur. Es ist völlig unübersehbar, dass Homeoffice bei unterschiedlichen Persönlichkeiten sehr unterschiedliche Effekte hat.

Für manche, vor allem scheue und emotional zurückgezogene Menschen, kann es als ideal angesehen werden, bietet es doch die Möglichkeit, die Auseinandersetzung mit den eigenen sozialen Phobien zu vermeiden. Schon immer gab es, vor allem im Bereich der Informatiker, die sogenannten

„Nerds“, die weitgehend zurückgezogen von zu Hause aus komplexeste Softwareentwicklungen durchführten. Wahrscheinlich gab es und gibt es welche, für die dies das einzig Richtige ist und viele Unternehmen wissen gerade diese Personen sehr zu schätzen. Gleichzeitig ist zu bedenken, dass Menschen mit dieser Persönlichkeitsstruktur in ihrem Alltag so gut wie keine Lernmöglichkeiten im sozialen Miteinander und zur Überwindung der oft zu Grunde liegenden sozialen Phobien haben. Besonders unbedachte Firmenveranstaltungen und Feiern sind dann ein Quell heftiger Konflikte. Solche Personen wirken auf die sogenannten Normalen befremdlich, was zu der Neigung führt, sie zu provozieren, während die Personen selber große Ängste überwinden müssen, um überhaupt zu kommen. Sie erleben die Provokationen als Mobbing, fühlen sich extrem verletzt und sind bisweilen anschließend dauerhaft sehr wütend, da sich ihr negatives Menschenbild bestätigt hat. Für diese Personen ist die soziale Isolation Glück und Erleichterung, ganz anders als für deren gegensätzliche Kollegen. Für viele ist der Austausch mit den Kollegen vor Ort und die gespürte Präsenz der anderen eine wesentliche Quelle emotionaler Ernährung und eine wesentliche Möglichkeit, im Inneren der Persönlichkeit liegende Gefühle von emotionaler Verlorenheit durch die erlebte Zugehörigkeit zu überwinden. Diese Struktur geht häufig mit depressiven Phasen einher. Es gab eine ganze Reihe von Klienten, bei denen die geschilderte Deprivation im Home-Office ausgeprägte depressive Krisen hervorrief. Dies gilt natürlich besonders für alleinlebende Menschen, in deren Alltag der Arbeitsplatz oft die einzige soziale Ressource ist.

Wichtig ist auch, dass Home-Office nicht für alle ein Quell der Erleichterung ist. Viele Menschen leben in relativ kleinen Wohnungen mit relativ vielen Bewohnern und es gelingt ihnen nur sehr schwer, einen geschützten und störungsfreien Raum für ihre berufliche Arbeit sicherzustellen. Für manche wäre das der Zeitraum ab 22 Uhr und viele wären auch bereit, dann zu arbeiten, wenn es nicht manche Zeiterfassungssysteme unmöglich machen würden, dieses als Arbeitszeit geltend zu machen.

Es ließen sich noch zahlreiche andere Reaktionsweisen auf Home-Office beschreiben. Allen ist gemeinsam, dass ein solches Setting wesentliche psychodynamische Teile des Menschen berührt. Spannend ist dabei, dass gerade jene, aus deren Sicht virtuelle Kommunikation der persönlichen Begegnung gleichwertig ist, besonders anfällig sind, weil der tiefe existenzielle Impakt einer Begegnung sich ihrem Bewusstsein entzieht. Auf diese Art und Weise, beeinträchtigt in ihrer Empathie für sich selbst und für andere, entwickeln sie häufig ausgeprägte emotionale Blockaden, was sie gerade in ihrer Rolle als Führungskraft in ihrer Resonanzfähigkeit enorm beeinträchtigen kann.

Wenn jetzt in der hybriden Arbeitswelt nach über einem Jahr Home-Office eine Wiederannäherung, respektive Begegnung, der so unterschiedlichen Menschen stattfindet, dürfte es sehr wichtig sein, all die oben geschilderten zwischenzeitlichen Entwicklungen ins Bewusstsein zu lassen und zu verstehen, was dann mehr oder minder organisiert oder auch unorganisiert an psychodynamischen Prozessen stattfindet, auf die unbedingt reagiert werden muss, um absehbare Komplikationen zu vermeiden.

Dabei weiß jeder systemisch Erfahrene, dass alle Systeme die Neigung haben, auch nach längeren Unterbrechungen, manchmal sogar im Sinne einer Verschlimmerung, in die alten Strukturen einzurasten, weil die äußere Situation es scheinbar verlangt. Viele von uns, die sich als Erwachsene und gestandene Menschen erleben, merken beispielsweise, dass sie bei der Begegnung mit ihren Eltern auf der Stelle in ihre alten infantilen Verhaltensweisen zurückfallen. Für Unternehmen bedeutet es, dass eine hybride, also neue Arbeitskultur gut beraten ist, den inzwischen stattgefundenen Reset der herkömmlichen Interaktionsweisen nicht zu verpassen. Jetzt, und wahrscheinlich nur jetzt, besteht die Möglichkeit, mit relativ geringen Mitteln, neue, zeitgemäße und vor allem humanere Interaktionsmöglichkeiten einzuführen.

Dies gelingt am ehesten, wenn die Wiederannäherung an die präsenzte Begegnung im Unternehmen achtsam und bewusst vollzogen wird.

Beispielsweise hat sich gezeigt, dass Kooperation in Teams, sofern das Mitmenschliche stimmt, auch im virtuellen Raum sehr gut funktionieren kann. Was jedoch deutlich fehlt, ist die spürbare, körperlich präsenzte Begegnung als Quelle von jenem Teamgeist, auf den im virtuellen Raum, sofern er denn existiert, zurückgegriffen werden kann.

Ein befreudeter Manager fasst die Zeit im Home-Office folgendermaßen zusammen: Erst war ich unsicher, ob die Effektivität der Arbeit erhalten bleibt, wenn meine Mitarbeiter im Home-Office sind. Hier bin ich angenehm überrascht und ich wurde von einem Skeptiker zu einem Befürworter flexibler Arbeitsplatzkonzepte. Wenn ich jedoch in die firmenzentrale fahre, merke ich bei mir selber, dass viele vertraute Aspekte des beruflichen Alltags wegfallen. Die Begegnung in der Kantine, die kurzen Gespräche auf dem Flur, gemeinsame private Aktivitäten mit den Kollegen etc., und ich stelle fest, dass mir das total fehlt, trotz vieler kollegialer, auch persönlicher Gespräche im virtuellen Raum. Vielleicht wird es so sein, dass die Präsenz in der Firma mittelfristig vor allem die Funktion haben wird, das menschliche Miteinander im Sinne spürbarer Präsenz zu gewährleisten. Hier geht es darum, bestehende menschliche Bindungen zwischen den Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen zu unterstützen, zu erhalten, ggfls. in Zusammenhang mit Konflikten zu heilen. Hier geht es auch darum, neue Mitarbeiter in das menschlich, kulturelle Feld des Unternehmens zu integrieren. In gewisser Weise kann man sagen, dass die persönliche Anwesenheit im Unternehmen einen konstruktiven, stabilen, von allen, vor allem von der Führung anerkannten, geschützten und positiven Begegnungsraum darstellt. Diesen Begegnungsraums zu erkennen, so wie er aktuell real ist, ihn zu schützen, aber auch zu gestalten nach den aktuellen Anforderungen eines gesunden Unternehmens, stellt eine der wesentlichsten gegenwärtigen Managementaufgaben dar. Ohne Identifikation mit diesem Raum kann keine Führungskraft glaubwürdig zum Facilitator werden, geschweige denn zum Begleiter von Veränderung und Wandlung.

Das klingt nun alles nach einer ebenso langfristigen wie komplexen Aufgabe, was auch richtig ist. Genauso richtig ist aber auch, dass sich höchstwahrscheinlich auf den ersten Metern entscheiden wird, ob das jeweilige Unternehmen von vornherein auf einem guten Weg ist, oder ob es auf einem Irrweg ist, vielleicht auch auf gar keinem Weg, weil es statt ins New Normal in das Alte zurückfällt und damit den Anschluss an den Zeitgeist verpasst.

Es kann an dieser Stelle nicht energisch genug beton werden, wie wahr aus unserer Sicht die Ergebnisse der Fraunhoferstudie sind, dass es bei der Erschaffung dieses Begegnungsraumes in keiner Weise um fachliche Themen geht. Dieser Entwicklungsprozess ist nicht organisierbar im klassischen Sinne. Er ist auch nur bedingt intellektualisier- und rationalisierbar. Stattdessen ist er angewiesen auf eine Erfahrung von Menschlichkeit, der Schutz und Raum gewährt wird, um zu wachsen.

Der Begegnungsraum

Worum geht es nun bei diesem Begegnungsraum? Schon auf dem ersten Blick sind **drei abgegrenzte existenzielle Dimensionen** gut wahrnehmbar.

Die erste Dimension ist natürlich die materielle. Gerade bei flexiblen Arbeitsplätzen, die für viele auch einen Verlust an Beständigkeit bedeuten, ist ein Unternehmen gut beraten, seinen Mitarbeitern gemütliche und komfortable Räume zur Verfügung zu stellen, in deren Schutz sich die informellen und unabdingbaren gruppenspezifischen Prozesse ungestört inszenieren können.

Gerade wenn die etablierten Büros weniger werden, ist es wichtig, den Mitarbeitern des Unternehmens privilegierte Räume zur Verfügung zu stellen. Dazu gehören angenehme Sitz- und Stehmöglichkeiten sowie ein Kaffeevollautomat und ein Getränkekühlschrank.

Die zweite existenzielle Dimension ist schon sehr viel anspruchsvoller, verlangt sie doch von der Führung zu begreifen, dass der früher in vielen Unternehmen so oft gescholtene **informelle Raum**, für die Funktion eines gesunden Unternehmens unabdingbar ist. Es lohnt sich, aus der scheuklappenartigen Fixierung auf das rein Fachliche herauszutreten und zu verstehen, dass jedes Team, aber auch jede Belegschaft, nur so gut funktionieren kann wie das immer weiterwachsende Geflecht ihrer sozialen Interaktionen. Der gerade in Scheidung lebende Mitarbeiter beispielsweise wird sehr viel leichter funktionieren, wenn er in diesem informellen Raum, dem Begegnungsraum, die Chance hat, sich emotional zu entlasten. Hier trifft sich das betriebliche Interesse mit humanitärer Unterstützung. In diesem informellen Raum kann sich auch viel leichter die Wut über einen Vorgesetzten in gemeinsamem Ärger entladen. So wird sie relativiert und der Arbeitsflow verbessert.

Genau an dieser Stelle liegt eines der Hauptdefizite im Home-Office. Natürlich sind all diese Inhalte auch virtuell besprechbar, der Bewältigungsanteil ist doch deutlich geringer, weil die unmittelbare menschliche Präsenz fehlt. Vielleicht ist es eine der wirklich wichtigen Erkenntnisse der Corona-Zeit, dass genau dieser Begegnungsraum existenziell erforderlich ist und dass gutes Management in der Lage ist, ihn glaubhaft zu unterstützen, in dem Vertrauen, dass er nicht übermäßig missbraucht wird. Genauso wie es im Home-Office bei manchen wenigen Mitarbeitern zur Verwahrlosung kommt, was eine Intervention der Führung erforderlich macht, kann dieser Raum bisweilen missbraucht werden. Dann gilt es einzuschreiten, aber die Lehre aus Corona, dass genau dieser Raum die Quelle einer konstruktiven und kooperativen Unternehmenskultur ist, sollte dabei nie vergessen werden.

Da in diesem Bereich teilweise echt neue, kommunikative Kompetenzen entwickelt werden müssen, ist es von hohem Wert, nicht nur der Führungsriege sondern der gesamten Belegschaft Hilfestellung durch externe Moderation und Begleitung zu leisten.

Sehr faszinierend ist auch die Erfahrung, dass wesentliche Orientierungshilfen für ein ganzes Unternehmen, insbesondere auch für die Führung, sich daraus erschließen lassen, was sich aus der Weisheit des Mitarbeiterkollektivs an Erkenntnis entwickelt. Beispielsweise ist eine Vision, die aus diesem Kollektiv geboren wurde, in allen Fällen einer extern implementierten weit überlegen.

Die dritte existenzielle Dimension des Begegnungsraumes ist dessen **Repräsentanz in der Seele** jedes einzelnen Mitarbeiters. Diese Instanz ist genau das, was ausreichend positiv gestaltet sein muss, damit eine Vertrauenskultur kein leeres Gerede ist. Vertrauen kann nur, wer im Kern für möglich hält, dass die Kultur im Unternehmen zugewandt, respektvoll und achtsam ist. Unnötig zu erwähnen, dass dieses ganz oft nicht der Fall ist, vor allen in Unternehmen, die einen rigiden, autoritären und emotional kalten Führungsstil ertragen müssen. Hier wird deutlich, wie sehr Führungskräfte aufgerufen sind, diese, ihre Führungsstrukturen zu relativieren, um glaubhaft als Hüter eines positiven Begegnungsraumes erscheinen zu können. Genauso wichtig ist es natürlich, dass jeder einzelne Mitarbeiter gut beraten ist, seine inneren Menschenbilder zu überprüfen und ggfls. zu korrigieren. Jemand, der eine innere Welt hat, die aus Bildern von Krieg und Gnadenlosigkeit besteht, wird eine Führungskraft auch dann als Bedrohung erleben, wenn sie glaubhaft freundlich und zugewandt ist. In jedem Unternehmen gibt es heftige Autoritätskonflikte, die darauf beruhen. Kompetentes Coaching kann solche Mitarbeiter oft aus ihrer inneren Hölle befreien, wodurch das Unternehmen deutlich kompetentere Mitarbeiter gewinnt, die loyal sind und in der Lage sich einzulassen.

Gute innere Begegnungsräume sind auch seitens der Führung keineswegs leicht herzustellen. Es verlangt einiges an Bewusstwerdung. Gleichzeitig ist es wichtig zu wissen, dass diese Räume auch ausgesprochen verletzlich sind. Vertrauen, das einmal verspielt wurde, gerade, wenn es sich um Vertrauen handelt, um das vorher geworben wurde, kann zu dauerhaften Störungen in der Unternehmensatmosphäre führen.

Zusammengefasst lässt sich also sagen:

Wer die **Wandlung zur hybriden Kultur** gut verstehen will und die Chancen nutzt, sollte immer im Bewusstsein haben, dass der **Begegnungsraum ein äußerst wichtiges und verletzliches Organ** im *New Normal* ist. Drei Aspekte wurden weiter oben geschildert:

1. Sorgen Sie für einen sicheren und privilegierten Raum, damit die Begegnung überhaupt möglich ist.
2. Unterstützen sie eine Begegnungskultur, der bewusst ist, dass informelle Prozesse unabdingbar für ein funktionierendes Unternehmen sind und oft die einzige Quelle zur Bewältigung von unternehmensinternen Konflikten.
3. Vergessen Sie nie, dass ihre Intention, so edel sie auch sein mag, immer in Resonanz mit der Innenwelt jeder einzelnen Gruppe und insbesondere jedes einzelnen Mitarbeiters steht.

Jeder Begegnungsraum kann nur so reibungslos funktionieren, wie die positiven Aspekte des gemeinsamen Menschenbildes es erlauben.

Der Zeitgeist ist das Ergebnis einer nie endenden Weiterentwicklung des menschlichen Bewusstseins. Der Motor dieser Entwicklung ist die Resonanz der Menschen untereinander. Diese Resonanz ist ein existenzieller Grundprozess, der sich vor allem in den informellen Räumen inszeniert. Im Kern ist er mächtiger als jede noch so gut gemeinte Pädagogik.

Wir freuen uns auf Ihre Anmerkungen!

Königswinter, Dezember 2021

Für das Team von Bridge into Life PartG

Dr. Wolfgang Krahe