

# e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

## Organisation & Strategie

# Bleibt alles anders?

Von **Stephan Rammelt**, Managing Director, und **Jeanette Meier**, Director,  
Deekeling Arndt/AMO

# Bleibt alles anders?

## Kommunikation und Führung nach der Pandemie

Die Coronapandemie hat die Kommunikationsroutinen in Unternehmen durcheinandergerührt. Die Anwesenheit im Büro wurde zum potenziellen Risiko und die gesamte Kommunikation in den virtuellen Raum verlagert. Führung und Zusammenarbeit veränderten sich augenblicklich. Die Erfahrungen in der Pandemie haben außerdem eine grundsätzliche Diskussion rund um hybrides Arbeiten entfacht. Viele Unternehmen kündigen bereits an, über die Krise hinaus neue Arbeitsmodelle anzubieten. Dafür braucht es auch über Corona hinaus neue Kommunikationsroutinen. Wer heute die Weichen dafür richtig stellt, nutzt eine enorme Chance für die Weiterentwicklung des Unternehmens.

✎ Von **Stephan Rammelt**, Managing Director, und **Jeanette Meier**, Director, Deekeling Arndt/AMO

Der Sommer 2021 ist gekennzeichnet von Aufbruchstimmung, ein bisschen so, als sei die Pandemie bereits vorbei. Mehr und mehr Lockerungen treten in Kraft, Menschen kehren nach der Urlaubszeit langsam wieder in den Alltag zurück. Allgemeines Aufatmen. Und dennoch: Eine leise Ungewissheit bleibt, denn ein „Zurück zum Alten“ wird es im Unternehmensalltag sicher nicht geben. Dafür ist zu viel passiert, zu viel in Bewegung geraten – auch mit Blick auf Kommunikation und Führung. Vor über einem Jahr mussten die Kommunikationsverantwortlichen und auch Führungskräfte von jetzt auf gleich Mittel und Wege finden, um in einer Zeit der Krise sowohl Information als auch Dialog zu ermöglichen. Vieles war auf einmal möglich, die Krise gab Raum, Dinge aus der schieren Notwendigkeit heraus anders – und oftmals besser – zu machen als bisher, zum Beispiel einen bremsenden Formalismus zu überwinden, umständliche Abstimmungswege zu verkürzen oder neue pragmatische und agile Prozessroutinen einzuführen. Die Frage ist nun, wie viel des improvisierten Zustands soll beibehalten und was vom „Alten“ soll wiederbelebt werden? Wie genau sollten Kommunikation und Führung in Zukunft gestaltet werden, um das Beste aus zwei Welten zu vereinen?

### Die Zusammenarbeit Post-Corona ist hybrid

Es gibt viele Studien, die belegen, dass hybride Arbeitsmodelle auf dem Vormarsch sind. Sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitende haben während der Pandemie die Vorteile einer flexibleren Arbeitswelt erkannt. Laut einer aktuellen Studie der

Boston Consulting Group wünschen sich 81 Prozent der Befragten, in der Zukunft hybrid arbeiten zu können – sie wollen also wählen können, ob sie jeden Tag im Büro oder remote arbeiten. Unternehmen, die sich darauf einstellen, betrachten Homeoffice und Telearbeit nicht mehr nur als kurzfristige Lösung in der Pandemie, sondern als Teil der neuen Realität, der integriert werden muss in künftige Personal- und Kostenmanagementstrategien.

Ein „Zurück zum Alten“ wird es also vermutlich nicht geben, was natürlich auch eine Auswirkung auf die Kommunikation innerhalb von Unternehmen hat. Allein die Vorstellung, Führungskräfte aus aller Herren Länder zu Führungskräfte meetings einfliegen zu lassen, kommt einem mittlerweile unvernünftig vor. Auch auf die unkompliziert einberufenen, ressourcensparenden und standortübergreifenden Online-Meetings wird man in der hybriden Arbeitswelt nicht verzichten können. Doch weiterhin ausschließlich virtuell zu kommunizieren, ist nicht die beste Art, Interne Kommunikation zu gestalten, ist nicht der beste Weg, Menschen wirklich zu erreichen, zu beteiligen und zu bewegen. Virtuell allein reicht nicht, da sind sich alle einig.

### Künftige Aufgaben für Kommunikation und Führung Flurfunk und zufällige informelle Gespräche ersetzen

Das Büro als DER zentrale Ort der Arbeit fällt weg – das hat einen großen Einfluss auf die Gestaltung der Kommunikation. Durch mehr und mehr Homeoffice reduziert sich massiv die erlebte Gemeinschaft,

sprich: geteilte Routinen, der gemeinsame Ort und gemeinsam verbrachte Zeit, der gemeinsame Tagesablauf. Es verringert sich der zufällige konstruktive Austausch und die „spontane“ Zusammenarbeit. Das „informelle Gespräch“ an der Kaffeemaschine oder in der Kantine, der berühmte Flurfunk als wichtiger Austausch untereinander fehlt. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Interne Kommunikation kann und muss hier Alternativen schaffen. Das können beispielsweise direkte Dialogformate zwischen Top-Management und allen Mitarbeitenden oder verschiedene Aktivierungsformen wie Wettbewerbe sein.

### Informieren und Orientierung geben

Im Homeoffice übernehmen virtuelle und digitale Medien weitgehend die Funktion des bisherigen täglichen Austauschs und der Kommunikation im Büro. Mit der Einführung von Kollaborationsplattformen und Softwarelösungen wie beispielsweise MS Teams findet der Großteil der Kommunikation mittlerweile many-to-many statt. Es werden Kanäle erstellt, Informationen geteilt, kollaboratives Arbeiten über Bereiche und Abteilungen hinweg werden vereinfacht, sprich: Jeder ist Empfänger und Sender gleichzeitig. Diese Art der Kommunikation ist für viele Unternehmen neu und dieses neue virtuelle und intensive „Grundrauschen“ der Arbeitskommunikation erschwert den Informations- und Orientierungsauftrag der Unternehmenskommunikation. Interne Kommunikation muss sich also in diesem neu entstandenen Informationsfluss behaupten. Für die Kommunikation von reinen Unter-



Foto: © R. Choleg/istockphoto

nehmensthemen müssen neue Formate etabliert und Themen festgelegt werden. Sie sollten entsprechend gekennzeichnet sein, durch Gestaltung, Absender und die Erstellung eines eigenen Kanals. So können sie abgehoben vom Grundrauschen der Arbeitskommunikation informieren und Orientierung geben.

### Einen neuen Führungsstil in die Post-Pandemie-Welt übertragen

Was wenige Wochen zuvor unvorstellbar war, wurde im Frühjahr 2020 für viele Realität: Mitarbeitende arbeiten im Homeoffice, Abstimmungen finden rein virtuell statt, Arbeit und Kinderbetreuung müssen parallel gestemmt werden. Die Folgen sind vielschichtig und reichen von einer größeren Autonomie hin zu einer „Always-on-Mentalität“. Führungskräfte sind gefragt, Mitarbeitenden in dieser turbulenten Zeit mehr Freiräume zu gewähren und ihnen volles Vertrauen entgegenbringen. Zielorientiertes Führen ist wichtiger denn je. Doch daneben geht es auch darum, Empathie zu zeigen und ein Verständnis für die persönliche Situation der Mitarbeitenden zu entwickeln. Führungskräfte, die bereits ein neues Führungsverständnis entwickelt haben, profitieren auch künftig davon – denn auch die Zusammenarbeit nach der Pandemie wird hybrid sein. Alle anderen tun gut daran, schnell aufzuholen, was in den letzten Monaten versäumt wurde.

### Das Rollenverständnis der internen Kommunikation anpassen

Wer glaubt, interne Kommunikation müsse jetzt nicht umdenken, liegt falsch. Vielmehr ist jetzt die Zeit zu fragen, wie sich mit der Einführung der neuen und oft partizipativeren Kommunikationsstrukturen während der Pandemie auch das Rollenverständnis der internen Kommunikation verändert hat. Welche Anfor-

derungen stellt das Management an die künftige interne Kommunikation? Welche Bedürfnisse haben die Mitarbeitenden entwickelt? Aber auch: Was hat sich in der Pandemiezeit bewährt und was haben wir gelernt? Was haben wir erreicht, das vor Corona kaum denkbar war? Wo sehen wir Grenzen und Defizite? Was heißt das für die Ausgestaltung der künftigen internen Kommunikation? Welche Veränderungen werden positiv wahrgenommen? Wo herrscht Skepsis?

### Corona-Disruption als Agilitäts-Booster

Es ist ausgerechnet die größte Wirtschaftskrise seit Jahrzehnten, die sich als regelrechter Agilitäts-Booster für die Führung und die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden entpuppt. Während in den Monaten und Jahren vor der Pandemie eine Veränderung und Anpassung der Zusammenarbeit von Teams, Bereichen und Abteilungen zumeist nur schleppend voranging, ging nun der erste Schritt hin zu mehr Agilität plötzlich schnell. Was Kommunikation und Führung betrifft, sollte man spätestens jetzt beginnen, den weiteren Übergang in eine Post-Pandemie-Zeit bewusst zu gestalten. Es gilt, die Chance zu nutzen, die sich für die Unternehmen bietet – frei nach dem Motto: Vergeude keine Krise.

Dies gilt besonders für die Energiewirtschaft. Seit Jahren verändern sich hier die Spielregeln für die Unternehmen: Neue Wettbewerber, gestiegene Anforderungen an Klimaschutz und Nachhaltigkeit, neue Möglichkeiten durch Digitalisierung und technologischen Fortschritt sowie veränderte

Kundenanforderungen. Die Renditen werden zunehmend aus Innovation und nicht mehr aus Anlagen generiert, demzufolge rücken innovative Kundenlösungen, neue Produkte und Dienstleistungen in den Fokus. Wettbewerbsfähig ist unter solchen Bedingungen, wer seine Organisation agil aufstellt. [↪](#)



**STEPHAN RAMMELT**

Jahrgang 1976

- Studium der Soziologie und Rechtswissenschaften, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
- u. a. Teamleiter Corporate, A&B ONE Frankfurt
- seit 2010 Managing Director und Leiter des Bereichs Transformation, Deekeling Arndt/AMO
- ✉ [stephan.rammelt@deekeling-arndt.com](mailto:stephan.rammelt@deekeling-arndt.com)



**JEANETTE MEIER**

Jahrgang 1989

- Studium der Communication Studies and Consumer Behavior, University of Twente
- u. a. Marketingkommunikation, Handelsblatt Media Group
- seit 2014 Director im Bereich Transformation, Deekeling Arndt/AMO
- ✉ [jeanette.meier@deekeling-arndt.com](mailto:jeanette.meier@deekeling-arndt.com)

# e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5  
D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

[www.energate.de](http://www.energate.de)

[www.emw-online.com](http://www.emw-online.com)

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

[www.emw-online.com/bestellen](http://www.emw-online.com/bestellen)

