

# Führen in Zeiten von Corona

---



## Abschlussarbeit Systemisches Coaching

Eingereicht von J.F. – 04.04.2021

# Inhaltsverzeichnis

---

|  |    |
|--|----|
| Executive Summary .....  | 3  |
| 1. Verschiedene Generationen und deren Bedürfnisse in der Arbeitswelt.....     | 4  |
| 1.1 Babyboomer .....   | 4  |
| 1.2 Generation X.....  | 4  |
| 1.3 Generation Y .....   | 4  |
| 1.4 Generation Z .....   | 5  |
| 2. Maslowsche Bedürfnispyramide .....  | 5  |
| 2.1 Maslowsche Bedürfnispyramide.....  | 5  |
| 2.2 Die Bedürfnisse der Generationen in der Maslowschen Bedürfnispyramide..... | 6  |
| 3. Veränderung des Arbeitslebens durch die Corona-Pandemie .....               | 7  |
| 3.1 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Leben der Menschen.....           | 7  |
| 3.2 Auswirkungen auf die Bedürfnisse der Generationen .....                    | 7  |
| 4. Führen in Zeiten von Corona .....   | 9  |
| 5. Quellenverzeichnis .....  | 12 |

## Executive Summary

Die Lebens- und Arbeitswelten der Menschen in Deutschland haben sich im Jahr 2020 stark gewandelt. Durch die Corona-Pandemie mussten die Menschen nicht nur im privaten Kontext soziale Kontakte reduzieren, sondern auch im Arbeitsleben viele verschiedene Veränderungen durchleben. Einige Beispiele dieser Veränderungen sind die Einführung von Kurzarbeit, die Umstellung auf digitale Arbeitsweisen, der virtuelle Kontakt zu den Kollegen und Kolleginnen und das Verschwimmen der Arbeits- und Lebenswelten im Homeoffice. Die nachfolgende Ausarbeitung beleuchtet aufgrund des Umfangs zwar nicht jedes Szenario, das für viele Menschen die Realität abbildet. Sie beschäftigt sich vorrangig mit der Veränderung des Fokus der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeitenden, die durch die Corona-Pandemie hervorgerufen wurde und leitet daraus jedoch Handlungsoptionen für ein optimales Führungskräfteverhalten ab, die für viele Szenarien Aussagekraft beinhalten.

Hierzu werden in der Ausarbeitung zunächst die Hauptmerkmale und die Bedürfnisse in der Arbeitswelt der verschiedenen Generationen, die sich zurzeit auf dem Arbeitsmarkt befinden, aufgeführt. Im zweiten Kapitel wird die Maslowsche Bedürfnispyramide vorgestellt und die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen darin einsortiert. Das dritte Kapitel handelt von den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Leben der Menschen in Deutschland und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Unternehmen und somit auch auf die Veränderungen der Einordnung dieser Bedürfnisse in die Maslowsche Bedürfnispyramide. Durch die Erkenntnisse werden im letzten Kapitel Handlungsoptionen für ein optimales Führungskräfteverhalten abgeleitet.

Die Corona-Pandemie hat viele Schwierigkeiten und Herausforderungen für Mitarbeitende und Führungskräfte hervorgerufen. Aus Hindernissen und Schwierigkeiten können jedoch auch gute Effekte entstehen. Dies hat sich auch während der Corona-Pandemie gezeigt, da viele Unternehmen in dieser Zeit große Fortschritte in der Digitalisierung erreicht sowie ihre Arbeitsprozesse modernisiert, verbessert und innovative Ideen entwickelt haben. Dies kann zu langfristigen positiven Effekten in den verschiedensten Branchen führen. Auch Führungskräfte sollten diese Herausforderungen positiv bewerten und nutzen, um ihr Führungsverhalten zu reflektieren und ihre Mitarbeitenden in dieser schwierigen Zeit bestmöglich zu unterstützen. Die Handlungsoptionen, die im letzten Kapitel vorgestellt werden, wurden nicht erst in der Corona-Krise entwickelt, sie werden jedoch in Krisenzeiten wichtiger. Diese Handlungsoptionen grundlegend zu etablieren, kann langfristig zu einer nachhaltigen Zufriedenheitssteigerung der Mitarbeitenden führen.

*Hindernisse und Schwierigkeiten sind Stufen,*

*auf denen wir in die Höhe steigen.*

*(Friedrich Nietzsche)*

## 1. Verschiedene Generationen und deren Bedürfnisse in der Arbeitswelt

In dem folgenden Kapitel werden zunächst die Unterschiede der Rolle von Arbeit in den Lebenswelten der verschiedenen Generationen beleuchtet. Um ein optimales Führungsverhalten ableiten zu können, müssen die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen, die sich zurzeit auf dem Arbeitsmarkt befinden, herausgearbeitet werden.

Die vier Generationen, die im nachfolgenden Kapitel behandelt werden, sind die „Babyboomer“, die „Generation X“, die „Generation Y“ und die „Generation Z“. Jedes dieser Generationen grenzt sich bewusst oder unbewusst von den anderen Generationen durch gewisse Hauptmerkmale ab. Im Folgenden werden diese Hauptmerkmale vorgestellt und erläutert.

### 1.1 Babyboomer

Die Generation der Babyboomer ist zwischen den Jahren 1946 und 1964 geboren. Ihr Leben ist durch die Nachkriegszeit nach dem Ende des zweiten Weltkriegs und durch die Jahre des sogenannten Wirtschaftswunders geprägt. Der Name der Generation leitet sich von der hohen Geburtenrate der Jahrgänge ab. Die Werte der Generation sind Gesundheit, Idealismus und Kreativität. Die Hauptmerkmale dieser Generation im beruflichen Kontext sind die Team- und die Karriereorientierung. Ein hohes Ziel ist der schnelle Aufstieg in Führungspositionen sowie die Auffassung, dass eine lange Arbeitszeit für Erfolg nötig sei. Für diese Generation hat die Arbeit den höchsten Stellenwert im Leben. Eine Besonderheit dieser Generation ist der Wunsch nach Veränderung.

### 1.2 Generation X

Menschen, die zu der Generation X gehören, sind zwischen den Jahren 1965 und 1979 geboren. Sie haben die Wirtschaftskrise erlebt und haben eine hohen Scheidungsrate als Charakteristik. Die Generation X zeichnet sich durch die Werte Unabhängigkeit, Individualismus und Sinnsuche aus. Die Merkmale dieser Generation stellen Pragmatismus, Selbständigkeit, das Streben nach einer hohen Lebensqualität und den hohen Stellenwert von Zeit im Gegensatz zu Geld dar. Die Besonderheit dieser Generation ist der Wunsch nach Individualität sowie ein ständiges generelles Misstrauen.

### 1.3 Generation Y

Zwischen 1980 und 1993 wurden die Menschen der Generation Y geboren. Sie wuchsen mit dem Internet und zur Zeit der Globalisierung auf und haben durchschnittlich ein hohes Bildungsniveau. Diese Generation unterscheidet sich von den vorherigen Generationen durch eine andere Erwartungshaltung an den jeweiligen Arbeitgeber und durch andere leitende Werte. Dazu gehören etwa sehr gute Zusammenarbeit im Team und gute Vernetzung sowie Optimismus. Die Merkmale der Generation Y sind das technologische Wissen, die ständige Erreichbarkeit sowie der Fokus auf die Gegenwart. Sie haben besondere Erwartungen an die Arbeit – sie muss ihnen Freude bereiten, sie herausfordern, aber gleichzeitig ist es ihnen wichtig ihr Privatleben pflegen zu können. Flexibilität, Selbstständigkeit und Anpassungsbereitschaft sind weitere Merkmale dieser Generation. Eine Besonderheit der Generation liegt im Wunsch nach Feedback.

## 1.4 Generation Z

Zur Generation Z gehören alle Jahrgänge, die nach dem Jahr 1994 geboren sind. Ihr Alltag ist durch die Digitalisierung geprägt. Sie sind sehr technologieaffin. Im Gegensatz zur Generation Y arbeiten sie gerne allein an Aufgaben, anstatt diese in Teams zu bewältigen. Zeitgleich ist ihnen jedoch eine kollegiale Arbeitsatmosphäre wichtig. Eine Besonderheit dieser Generation ist die klare Trennung von Arbeits- und Lebenswelten, wohingegen das Privatleben das Arbeitsleben dominieren soll. Dabei soll Arbeit sinnstiftend sein und Freude bereiten. Eine weitere Besonderheit dieser Generation ist das ständige Nutzen von Technologien und der durchgehende Präsenz auf sozialen Plattformen. Mitglieder der Generation wünschen sich die Möglichkeit sich im Beruf selbstverwirklichen und kontinuierlich weiterentwickeln zu können.

## 2. Maslowsche Bedürfnispyramide

In dem vorherigen Kapitel wurden die Bedürfnisse und Unterschiede der verschiedenen Generationen seit 1946 aufgelistet. Im nachfolgenden Abschnitt wird die Maslowsche Bedürfnispyramide erklärt und die Bedürfnisse der Generationen darin eingeordnet.

### 2.1 Maslowsche Bedürfnispyramide

Die Maslowsche Bedürfnispyramide wurde von dem US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow (1908 – 1970) entwickelt und stellt ein vereinfachtes Motivationsmodell dar. Das Modell beschäftigt sich mit der Erklärung von Motivatoren, die menschliches Handeln verursachen. Aus einem Defizit der Bedürfnisbefriedigung entsteht die Motivation für eine befriedigende Handlung.

Die Pyramide wird in fünf Bedürfnisgruppen kategorisiert, die in einer hierarchischen Struktur zueinanderstehen:

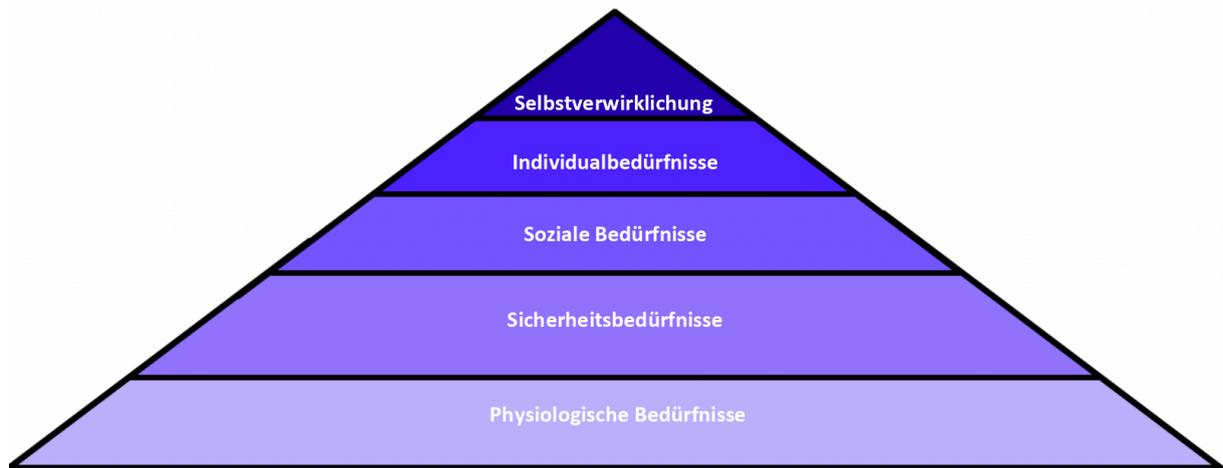
1. Den Grundstein der Pyramide bilden die physiologischen Bedürfnisse, die das Überleben sichern – etwa die Aufnahme von Nahrung und Wasser. Ohne diese Bedürfnisbefriedigung ist die Existenz des Menschen nicht sichergestellt.
2. Auf der darauf aufbauenden Ebene werden die Sicherheitsbedürfnisse dargestellt. Unter diese Kategorie fällt beispielsweise das Bedürfnis nach Schutz und Angstfreiheit.
3. Wie in der Abbildung 1 ersichtlich, folgen auf der nächsten Ebene die sozialen Bedürfnisse, die sich vor allem in den Bedürfnissen nach Kontakt zu anderen Menschen, körperlichen Nähe und Zugehörigkeit charakterisieren lassen.

Maslow unterscheidet zwischen Defizit- und Wachstumsbedürfnissen. Als Defizitbedürfnisse bezeichnet er die ersten drei Ebenen seiner Bedürfnispyramide, da das Scheitern der Befriedigung dieser Bedürfnisse in psychischen und/oder physischen Erkrankungen resultieren kann. Die obersten beiden Ebenen der Pyramide bezeichnet Maslow als Wachstumsbedürfnisse, da die Befriedigung dieser nie vollständig abgeschlossen werden kann.

Nachfolgend werden die obersten beiden Ebenen der Pyramide erklärt:

4. Die vorletzte Ebene der Pyramide bilden die Individualbedürfnisse. Diese können als Bedürfnisse nach Anerkennung, Macht, Erfolg oder Status bezeichnet werden.

5. Als oberste Ebene hat Maslow das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung definiert. Dabei liegt der Fokus auf der Entfaltung von Kreativität, der Weiterentwicklung und dem Ausschöpfen von Potenzialen des jeweiligen Menschen. Auch der Versuch, den Sinns des Lebens zu finden, wird dieser Ebene zugeordnet.



(Abbildung 1: Eigene Darstellung der Maslowschen Bedürfnispyramide)

Die Pyramidenstruktur dieses Motivationsmodells wurde bewusst gewählt, um zu verdeutlichen, dass der Mensch erst nach der Bedürfnisbefriedigung der nächsten Ebene streben kann, wenn die Bedürfnisse der vorherigen Ebene bereits erfüllt sind.

## 2.2 Die Bedürfnisse der Generationen in der Maslowschen Bedürfnispyramide

Die Bedürfnispyramide von Maslow wird häufig im beruflichen Kontext angewendet, um das Motivationspotenzial der Mitarbeitenden zu identifizieren. Bei dem Zusammenführen der Erkenntnisse über die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen mit der Maslowschen Bedürfnispyramide lässt sich feststellen, dass die Generationen im beruflichen Kontext auf den zwei letzten Ebenen ihre Wachstumsbedürfnisse befriedigen möchten. Während die Generation der Babyboomer sich auf der vorletzten Ebene befindet und der Fokus auf die Befriedigung der Individualbedürfnisse liegt, streben die Generationen X, Y und Z auf der letzten Ebene nach Selbstverwirklichung und dem Bedürfnis sich selbst weiterzuentwickeln und entfalten zu können. Dies lässt sich vor allem dadurch erklären, dass in Unternehmen seit den Geburtsjahren aller Generationen nach den Babyboomern Strukturen herrschten, die die Defizitbedürfnisse der Mitarbeitenden auf den vorherigen Ebenen bereits befriedigen. Die physiologischen Bedürfnisse werden etwa durch Bereitstellung von Essen und Trinken, ergonomisches Mobiliar und sanitäre Einrichtungen befriedigt. Weiterhin werden zur Befriedigung der Sicherheitsbedürfnisse der Mitarbeitenden Arbeitsverträge, Arbeitsschutzmaßnahmen, Versicherungsschutz und weitere Maßnahmen eingesetzt. Die sozialen Bedürfnisse finden ihre Befriedigung durch ein gutes Betriebsklima, gute Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden und deren Vorgesetzten, der Möglichkeit Aufgaben im Team zu bewältigen sowie gemeinsame Veranstaltungen und Gemeinschaftsräume. Führungskräfte sollten sich laut diesen Erkenntnissen also vorrangig darauf konzentrieren durch gezielte Maßnahmen die Wachstumsbedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu befriedigen und die Bedürfnisbefriedigung der Defizitbedürfnisse zu evaluieren.

### 3. Veränderung des Arbeitslebens durch die Corona-Pandemie

Im vorherigen Abschnitt wurde die Maslowsche Bedürfnispyramide vorgestellt und mit den Erkenntnissen der Bedürfnisse der Generationen auf dem Arbeitsmarkt zusammengeführt. Die Ergebnisse aus dem letzten Abschnitt werden im folgenden Kapitel durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Leben der Mitarbeitenden ergänzt und validiert.

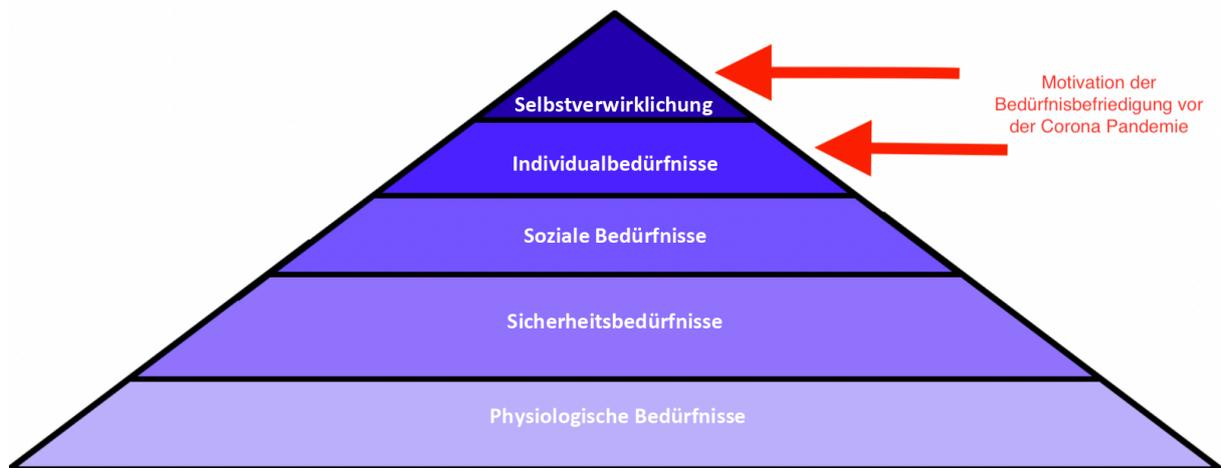
#### 3.1 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Leben der Menschen

Seit März des Jahres 2020 hat sich das Leben der Menschen in Deutschland stark verändert. Am 11. März 2020 wurden alle Mitarbeitende von der Bundesregierung aufgrund der Verbreitung des Corona-Virus in Deutschland aufgefordert, von zuhause aus zu arbeiten, um den direkten Kontakt zu anderen Menschen zu reduzieren und das Pandemiegeschehen einzudämmen. Viele Betriebe mussten für längere Zeit ihre Tätigkeit vollkommen einstellen oder auf neue Arten für die Ausübung ihres Berufes umstellen. Das Kurzarbeitergeld und viele weitere Maßnahmen wurden eingeführt, um den Erhalt der Arbeitsplätze zu sichern. Nicht nur das berufliche Leben der Menschen, sondern auch das private wurde dadurch stark beeinflusst. So mussten Menschen etwa auch im privaten Lebensraum ihre sozialen Kontakte erheblich reduzieren. Der Kontakt zu Kollegen, Vorgesetzten, Freunden und der Familie wurde stark beeinträchtigt. Auch die Mobilität wurde national und international eingeschränkt, da der Corona-Virus eine globale Pandemie ausgelöst hat. Viele Menschen fühlten sich durch die erheblichen Veränderungen und die wenigen Informationen über das Virus stark verunsichert.

Durch die großen Veränderungen in den Arbeits- und Lebenswelten der Menschen, die Schwierigkeiten und Herausforderung verursacht haben, wurden jedoch auch positive Effekte im beruflichen Kontext ausgelöst. Unternehmen wurden durch die außergewöhnliche Situation gezwungen ihre Arbeitsprozesse zu digitalisieren, Lösungen für digitale Zusammenkünfte zu finden und neue Arbeitsmodelle auszuprobieren. Durch die Kurzfristigkeit der Umstellung dieser Prozesse, wurden über die Zeit die Arbeitsformen evaluiert und optimiert. Dies geschah durch das Sammeln der Erfahrungen der kurzfristig entstandenen Experimente und das Identifizieren und Eliminieren der Problemstellen dieser. Die Corona-Pandemie scheint somit dazu geführt zu haben, dass Unternehmen ihre Arbeitsprozesse modernisiert, verbessert und innovative Ideen entwickelt haben, um im digitalen Zeitalter auch wettbewerbsfähig zu bleiben. Vor allem für die Berufsgruppen, die bisher wenig Kontakt mit der Digitalisierung ihrer Prozesse hatten, war dies eine große Umstellung, die jedoch langfristig einen positiven Einfluss auf deren Arbeitsprozesse haben könnte.

#### 3.2 Auswirkungen auf die Bedürfnisse der Generationen

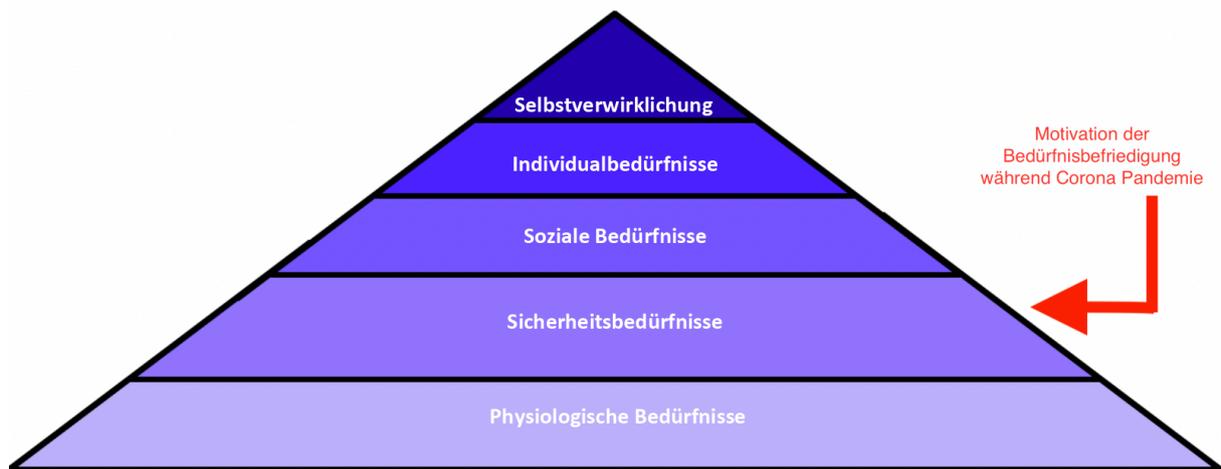
Wie sich aus der Diskussion im Kapitel 2.2 ergeben hat, streben die Generationen, die sich aktuell auf dem Arbeitsmarkt befinden, nach der Befriedigung ihrer Wachstumsbedürfnissen. Diese Diskussion und die Beschreibung der Generationen beruhen jedoch auf Erkenntnissen, die vor der Corona-Pandemie gewonnen wurden und die Auswirkungen der Veränderungen im Arbeitsleben während der Corona-Pandemie auf die Bedürfnisse der Generationen nicht mit einbeziehen. In der folgenden Abbildung 2 wird die Motivation der Bedürfnisbefriedigung vor der Corona-Pandemie dargestellt, um den Unterschied zu der Motivation während der Corona-Pandemie, die in Abbildung 3 dargestellt wird, verdeutlichen zu können.



(Abbildung 2: Eigene Darstellung der Maslowschen Bedürfnispyramide – Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeitenden vor der Corona-Pandemie)

Es gibt aufgrund der vorherrschenden Aktualität des Themas und der kurzen Zeit seit Ausbruch der Pandemie kaum Literatur, die die Auswirkungen dieser auf die Bedürfnisse belegen, jedoch lässt sich durch die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln annehmen, dass sich der Fokus der Bedürfnisbefriedigung vieler Mitarbeitenden in Deutschland durch die Corona-Pandemie verschoben hat. Es wird angenommen, dass die physiologischen Bedürfnisse weiterhin befriedigt werden, da die politischen Akteure durch mehrere Maßnahmen zur Bekämpfung der Verbreitung des Corona-Virus, durch Aufklärungsarbeit und durch das Sicherstellen der systemrelevanten Infrastruktur ihre Fürsorgepflicht gegenüber den Menschen nachgehen. Auch in Betrieben wird weiterhin durch die Lohnfortzahlung bei Krankheitsfällen, Kurzarbeitergeld, finanzieller Unterstützung bei der Einrichtung des Arbeitsplatzes im Homeoffice und weitere Maßnahmen auf die notwendige Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse geachtet. Aus den bisherigen Erkenntnissen dieser Arbeit wird angenommen, dass die Sicherheitsbedürfnisse vieler Menschen unbefriedigt bleiben. Die untenstehende Abbildung 3 bildet die Motivation der Mitarbeitenden während der Corona-Pandemie ab und verdeutlicht den Unterschied zu der Abbildung 2, die die vorherige Bedürfnisbefriedigung darstellt. Dies folgt aus den unüberschaubaren Folgen einer Corona-Virus-Erkrankung und der Unsicherheit der wirtschaftlichen Lage. Auch die Einführung von Kurzarbeitergeld sichert zunächst den Erhalt des Arbeitsplatzes, jedoch werden dadurch auch Ängste hervorgerufen, den Arbeitsplatz in Zukunft verlieren zu können. Durch die Schließung der Betriebsstätten und das Arbeiten aus dem Homeoffice wird ein Gefühl der Unsicherheit ausgelöst, da diese Maßnahmen neue Herausforderungen und Schwierigkeiten hervorrufen. Die neuen Arbeitsprozesse, die, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, aus diesen Herausforderungen entstanden sein können, stellen vermutlich für Mitarbeitende einen großen Veränderungsprozess dar. Widerstände gegen diese Veränderungen von einzelnen Mitarbeitenden können damit verbunden sein. Die Unwissenheit, wie lange diese Ausnahmesituation der Pandemie anhalten wird, kann auch zu Ängsten und Sorgen führen. Viele Menschen machen sich aufgrund der steigenden Infektionszahlen Sorgen um die Gesundheit ihrer Freunde und Angehörigen. All diese Emotionen spiegeln sich auch im Arbeitsleben wider, da das Arbeitsleben einen großen Teil des Lebens der Menschen darstellt. Die Informationen über das Wohlbefinden und die Emotionen der Mitarbeitenden sind für Vorgesetzte und Geschäftsführer wichtig, um ihr Handeln dementsprechend auszurichten. Es ist wichtig eine neue Art von Führungsverhalten zu etablieren, um auf die Bedürfnisse und das daraus resultierende Handeln der

Mitarbeitenden entsprechend reagieren zu können. Dies stellt eine neue Herausforderung für Führungskräfte dar.



(Abbildung 3: Eigene Darstellung der Maslowschen Bedürfnispyramide – Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeitenden während der Corona-Pandemie)

#### 4. Führen in Zeiten von Corona

Im vorherigen Abschnitt wurden die Veränderungen des Lebens der Menschen während der Corona-Pandemie dargestellt und die Veränderung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden aus diesen Erkenntnissen analysiert. Nun werden im nachfolgenden Kapitel die wesentlichen Punkte der Veränderung des optimalen Führungsverhaltens von Vorgesetzten durch die neue Situation extrahiert.

Viele Führungskräfte haben auch vor der Corona-Pandemie einen Führungsstil gelebt, der auf die Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeitenden ausgerichtet war, um das Handeln der Mitarbeitenden beeinflussen zu können und Irritationen und Unzufriedenheit entgegenzuwirken. Nun haben sich, wie bereits in den vorherigen Kapiteln ausgearbeitet, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden verändert. In Kapitel 3.2 wurde basierend auf Erkenntnissen angenommen, dass sich der Fokus der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeitenden aufgrund der Corona-Pandemie auf die Sicherheitsbedürfnisse verschoben hat.

Einige Unternehmen haben für die Befriedigung der sozialen Bedürfnisse und zur Behebung der verschwommenen physischen Grenze von Arbeit und Freizeit im Homeoffice ihre Betriebsstätten, soweit dies möglich war, mit Hygienekonzepten geöffnet. Andere Unternehmen aus bestimmten Branchen haben aufgrund der Gegebenheiten der Tätigkeit ihrer Mitarbeitenden ihre Betriebsstätte nicht schließen können (etwa Werksarbeiten). Hier können die Arbeitsschutzmaßnahmen, die in Zuge der Erarbeitung der Hygienekonzepte herangezogen wurden, die Sicherheit der Mitarbeitenden vor Ort gewährleisten. Da für viele Tätigkeiten das Tragen einer Maske und das häufige Desinfizieren der Hände und Oberflächen einen größeren Aufwand und eine große Veränderung im Arbeitsalltag darstellt, kann angenommen werden, dass sich einige Mitarbeitende erstmalig an diese neue

Arbeitsrealität gewöhnen mussten. Hier sollten sich Führungskräfte entsprechend dieser Hygienekonzepte verhalten, sodass sie ihren Mitarbeitenden zeigen, dass ihnen ihre Sicherheit wichtig ist und sie dies als Vorbilder vorleben. Dadurch kann das gewünschte Verhalten verstärkt werden.

In vielen Branchen in Deutschland wird aus dem Homeoffice gearbeitet. Hier entsteht eine neue Situation für die Führungskräfte: Sie müssen ihr Team aus Distanz führen. Der alltägliche direkte Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist nur noch über Onlinevideokonferenzen oder über das Telefon möglich. Dadurch sind klassische Kontrollaufgaben und das rechtzeitige Feststellen von Konflikten zwischen Mitarbeitenden, von Problemen in Arbeitsprozessen oder der Gemütszustände der Mitarbeitenden schwieriger. Zudem wird das Erkennen von Kapazitätsunterschieden zwischen den Teammitgliedern erschwert. Bei dem Führen aus Distanz ist es von hoher Bedeutung, häufig und aufmerksam mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren, um ihnen die Sicherheit geben zu können, dass die Führungskraft ihrer Fürsorgepflicht nachgeht. Die Nähe zu den Mitarbeitenden und das Erfragen des Gemütszustandes stellt das frühzeitige Erkennen von psychischen Veränderungen sicher. Auch die Kenntnis über die Konflikte und Probleme innerhalb der Abteilung befähigt die Führungskraft, den Mitarbeitenden das Gefühl zu vermitteln, in dieser Situation nicht allein zu sein und Unterstützung zu erhalten. Dies kann zur Bedürfnisbefriedigung der Sicherheitsbedürfnisse beitragen.

Es wird angenommen, dass das Verhalten und das Auftreten der Führungskraft eine wichtige Rolle bei der Bedürfnisbefriedigung der Sicherheitsbedürfnisse der Mitarbeitenden spielt. Hier ist es sinnvoll als Führungskraft Sicherheit und Stabilität auszustrahlen und dies mit dem eigenen Handeln zu untermauern. Das Schaffen von Routinen, das Vorleben der neuen Arbeitsprozesse, die transparente Kommunikation von Entscheidungen und das authentische Auftreten der Führungskraft können positive Effekte auf das Sicherheitsgefühl der Mitarbeitenden erzeugen. Wenn Führungskräfte Routinen schaffen, kann den Mitarbeitenden das Gefühl des ständigen Wandels, das durch die Veränderungen der Umgebung und der politischen Entscheidungen erzeugt wird, genommen werden. Es wird angenommen, dass durch den Verlauf der Infektionsgeschehnisse und den darauf aufbauenden Maßnahmen der politischen Akteure ein Unsicherheitsgefühl bei den Mitarbeitenden entstehen könnte. Die Menschen könnten sich dadurch Routinen in ihrer Arbeitswelt wünschen, die ihnen Stabilität geben. Leben Führungskräfte von neuen Arbeitsprozessen vor, kann dies den Mitarbeitenden die Sicherheit geben, dass die Führungskraft mit den neuen Arbeitsprozessen sehr vertraut ist und von den langfristigen positiven Effekten überzeugt ist. Eine transparente Kommunikation von Entscheidungen steigert das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskraft, da die Entscheidungsprozesse nachvollziehbar werden und die Mitarbeitenden das Gefühl bekommen, diese Entscheidung mittragen zu können und in diese eingebunden gewesen zu sein. Gleichzeitig kann dadurch das Misstrauen sinken, dass Entscheidungen ohne Kenntnisse und Nachvollziehbarkeit der Mitarbeitenden getroffen werden, die ihre Sicherheit gefährden könnten. Einen weiteren großen Einfluss auf das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskraft hat die Authentizität des Auftretens der Führungskraft. Authentische Führungskräfte überzeugen durch ihre Ehrlichkeit, durch Verhaltensweisen, die im Einklang mit ihren persönlichen Überzeugungen sind, in dem sie sich an Absprachen und Versprechen halten sowie durch das Teilen von angemessenen persönlichen Emotionen. Das Teilen von angemessenen persönlichen Emotionen muss jedoch deutlich von dem Ausleben von Emotionen unterschieden werden. Der große Unterschied liegt hier bei der Reflexion der Emotionen. Während bei dem Ausleben von Emotionen, diesen unreflektiert nachgegeben wird, werden diese vor dem Teilen von angemessenen persönlichen Emotionen reflektiert und daraufhin mit den Mitarbeitenden oder anderen Mitmenschen geteilt. Das Teilen dieser Emotionen führt zu der

Identifikation mit dem Gefühl der Mitarbeitenden und erzeugt Nähe. Diese Nähe zu dem Vorgesetzten erzeugt wiederum Vertrauen, das sowohl einen sehr großen positiven Effekt auf die Sicherheits- als auch auf die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeitenden hat.

Sofern die Sicherheitsbedürfnisse der meisten Mitarbeitenden befriedigt wurden, ist es wichtig, auch die sozialen Bedürfnisse zu befriedigen. Während der Corona-Pandemie sollen alle Menschen ihre sozialen Kontakte einschränken. Dies kann sehr belastend sein. Daher ist es auch für Führungskräfte wichtig, soziale Räume zu schaffen, in denen Mitarbeitenden miteinander oder mit der Führungskraft ihre Beziehungen aufbauen und stärken können. Dies kann durch virtuelle Meetings mit Kamerafunktion erzeugt werden. Durch die Kamerafunktion wirkt die virtuelle Version des Meetings menschlicher, da auch Gestik und Mimik die Kommunikation verstärken. Zudem ist es wichtig, Zeiträume zu schaffen, in denen ein informeller Austausch möglich ist, um dem Beziehungsaufbau einen zeitlichen Rahmen zu geben. Dieser Beziehungsaufbau konnte vor der Corona-Pandemie in den Betriebsstätten durch die direkte Interaktion zwischen den Mitarbeitenden gefördert werden. Da dies während der Corona-Pandemie nicht möglich ist, sollte dies virtuell geschehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des optimalen Führungsstils während der Corona-Pandemie stellt die Gemütslage der Führungskraft dar. Auch Führungskräfte sind in derselben Situation wie ihre Mitarbeitenden, sodass sie durch die Corona-Pandemie Ängste und Sorgen haben können. Die neuen Herausforderungen und Schwierigkeiten, die die Pandemie erzeugt, können eine zusätzliche psychische Belastung sein. Um als Führungskraft Stabilität, Authentizität und Sicherheit auszustrahlen, ist es wichtig, sich explizit auch um die eigene psychische Gesundheit zu kümmern. Hier kann ein Führungskräfte-Coaching helfen, um Lösungen für die neu entstandenen Probleme zu finden und für die neue Situation Ziele festzulegen. Zudem kann man durch das Reflektieren der eigenen Situation im Coaching-Prozess Wege finden, die persönlichen Emotionen angemessen mit den Mitarbeitenden zu teilen, dadurch Vertrauen aufzubauen und trotzdem dabei sicher und stabil für die Mitarbeitenden zu wirken.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die Corona-Pandemie zu Störungen der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeitenden geführt hat. Vor der Pandemie gab es wenige Mitarbeitende, die ein Problem damit hatten, im beruflichen Kontext ihre Defizitbedürfnisse zu befriedigen. Ihr Fokus lag somit auf der Bedürfnisbefriedigung der Wachstumsbedürfnisse. Durch die Corona-Pandemie wurden die Gegebenheiten, die die Befriedigung der Defizitbedürfnisse sichergestellt hatten, verändert, sodass sich nun viele Mitarbeitende zunächst wieder wünschen, ihre Sicherheitsbedürfnisse befriedigen zu können. Hier müssen Führungskräfte Wege finden, die Bedürfnisbefriedigung zu unterstützen, um die Zufriedenheit und physische sowie psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden gewährleisten zu können. Einige Möglichkeiten sind das Schaffen von Routinen, das Vorleben der neuen Arbeitsprozesse, die transparente Kommunikation von Entscheidungen und das authentische Auftreten der Führungskraft. Dieses Verhalten kann Stabilität und Sicherheit für die Mitarbeitenden erzeugen. Die Handlungsoptionen, die in diesem Kapitel vorgestellt wurden, wurden nicht erst in der Corona-Krise entwickelt, sie werden jedoch in Krisenzeiten wichtiger. Diese Handlungsoptionen grundlegend zu etablieren, kann langfristig zu einer nachhaltigen Zufriedenheitssteigerung der Mitarbeitenden führen. Zur Unterstützung der Führungskraft während der Corona-Pandemie wird ein Führungskräftecoaching empfohlen, in dem die Führungskraft die neue Situation und das Handeln reflektieren und neue Ziele festlegen kann.

## 5. Quellenverzeichnis

<http://zitate.net/herausforderung-zitate?p=2> (besucht am 27.03.2021)

<https://www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/vortrag-generation-z-moerstedt-ihk-goettingen.pdf> (besucht am 27.03.2021)

<https://www.herder.de/leben/lebensberatung-und-psychologie/maslowsche-beduerfnispyramide/> (besucht am 27.03.2021)

<https://wpgs.de/fachtexte/motivation/beduerfnispyramide-maslow-beispiele-kritik-motivationstheorie/> (besucht am 27.03.2021)

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/pressekonferenz-von-bundeschkanzlerin-merkel-bundesgesundheitsminister-spahn-und-rki-chef-wieler-1729940> (besucht am 27.03.2021)

<https://psychologische-coronahilfe.de/beitrag/arbeiten-in-zeiten-von-corona/> (besucht am 27.03.2021)

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-arbeitswelt-digitalisierung/projektnachrichten/die-auswirkungen-der-corona-krise-auf-die-arbeitswelt> (besucht am 28.03.2021)

<https://www.springerprofessional.de/leadership/personalfuehrung/authentische-fuehrungskraefte-verfolgen-ihre-werte-konsequent/17215926> (besucht am 28.03.2021)