

Digitalisierung: Veränderungsmanagement zwischen analogen und digitalen Welten

Jan Kretzschmar · Christoph Buckel · Andreas Perlwitz

Angenommen: 21. April 2021 / Online publiziert: 7. Mai 2021
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Zusammenfassung In diesem Artikel der Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie (ZPS) werden Vor- und Nachteile der digitalen Begegnung diskutiert sowie Chancen und Risiken beleuchtet. Organisationsberatung über digitale und analoge Methoden findet Kritik und Lob. Teamentwicklung im Zwiespalt zwischen persönlichem und digitalem Kontakt – hier gibt es Antithesen, die aus neu gewonnener Perspektive und durch erlebte Effekte kaum denkbar waren. Wenn beide Welten klug miteinander kombiniert werden, kann auf einer größeren Klaviatur gespielt werden – der Beratungskontext in Veränderung. Das digitale Miteinander steigt und das Analoge gewinnt an Wert: Menschen haben mehr Zeit für wichtige Begegnungen, können in der digitalen Welt die Möglichkeiten der Effizienz sowie Transparenz nutzen und verlieren nicht aus dem Auge, dass Begegnung und körperlicher Kontakt wichtig sind.

Schlüsselwörter Achtsamkeit · Coaching · Digitalisierung · Effektivität · Homeoffice · Organisationsberatung · Kommunikation · Online · Psychodrama · Teamentwicklung

J. Kretzschmar (✉)
Alte Landstraße 75, 38446 Wolfsburg, Deutschland
E-Mail: Jan.Kretzschmar@deutschebahn.com

C. Buckel
Boeckhstr. 23, 76137 Karlsruhe, Deutschland
E-Mail: christoph.buckel@soziodrama-akademie.de

A. Perlwitz
Bergheimer Str. 86, 69115 Heidelberg, Deutschland
E-Mail: andreas.perlwitz@deutschebahn.com

Digitalization: change management between analog and digital worlds

Abstract In this article of the Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie (ZPS) the advantages and disadvantages of digital encounters are addressed, and opportunities and risks are highlighted. Organizational consulting with both digital and analog methods receives criticism and praise. Team development is considered with respect to the dichotomy between personal and digital contact—antitheses exist in this space that were not before conceivable but can now be viewed from a newly gained perspective made possible through the effects of actual experience. If both worlds are cleverly combined, a new range of possibilities exists—and the consultant’s context changes. Digital collaboration increases and analogue methods gain value: the results being that people have more time for important encounters, they can use the prospects of efficiency and transparency that the digital world offers while not losing sight of the fact that real-life encounters and physical contact are important.

Keywords Coaching · Communication · Digitalization · Effectiveness · Home office · Mindfulness · Online · Organizational consulting · Psychodrama · Team development

1 Einleitung

Digitalisierung war schon lange vor Corona bei der Deutschen Bahn Thema, doch die Folgen der Pandemie machte sie für alle Mitarbeitenden der DB AG spürbarer: Die meisten Mitarbeitenden waren im Homeoffice, Workshops wurden abgesagt, persönliche Begegnungen sollten vermieden werden.

Für die Organisationsberatung stellte die Digitalisierung eine besondere Herausforderung dar. Wie sollten Menschen ohne direkte Begegnung beraten und kontaktlos unterstützt werden? Wie sollte die Veränderungsbegleitung von Führungskräften und Mitarbeitenden im DB Fernverkehr aussehen?

Um diesen und noch weiteren Fragen auf den Grund zu gehen, trafen wir uns – wie könnte es passender sein – im digitalen Raum. Damit das Gespräch auch ein interessantes würde, bedienten wir uns einiger Zutaten, die wir auch im Soziodrama nutzen:

1. Eine Forschungsfrage, die soziale Systeme betrifft und auf die es verschiedene Perspektiven geben kann, hier: Wie kann gutes Veränderungsmanagement zwischen analogen und digitalen Welten aussehen?
2. Zwei für das Thema „erwärmte“ Protagonisten, mit vermutlich auch immer wieder auseinandergehenden Positionen, in diesem Fall: **Jan Kretzschmar**, Diplom-Sozialpädagoge, Psychodramatiker, 20 Jahre Führungskraft, Senior-Referent im Veränderungsmanagement bei der DB Fernverkehr AG und **Andreas Perlwitz**, Diplom-Erziehungswissenschaftler, Transaktionsanalytiker, Berater und Mediator, Projektleiter im Veränderungsmanagement bei der DB Fernverkehr AG.

3. Einen (Interview-)Leiter, der auch hin und wieder neugierig nachfragen, überspitzen oder auch doppeln würde, hier: **Christoph Buckel**, Diplom-Psychologe, Psychodramatiker, 12 Jahre Berater und Trainer, Spezialist Veränderungsmanagement bei der Deutschen Bahn AG.

Das Gespräch fand im Juni 2020 statt, drei Monate nach dem Beginn des ersten Lockdowns zur Eindämmung der Corona-Pandemie. Das Interview wurde später software-gestützt transkribiert und anschließend durch Menschenhand in seine endgültige Form gebracht.

2 Erste Erfahrungen mit Beratung im digitalen Raum, Hinterfragen des eigenen Selbstverständnisses und Ausloten der Chancen und Grenzen digitaler Beratung

Jan Kretzschmar (JK) Ich würde gern mit dem Lockdown im März 2020 beginnen.

Als Berater, mit der bisherigen Meinung, nur im direkten Kontakt wirksam sein zu können, musste ich mich ad hoc mit der Digitalisierung meiner Arbeit beschäftigen: Wie kann ich in Kontakt bleiben, wenn ich nicht vor Ort bin? Wie kann ich digital Menschen wirklich erreichen und nachhaltige Workshops durchführen? Welche Formate gibt es?

Christoph Buckel (CB) Du hast das „Abstand halten“ sehr ernst genommen und gleichzeitig ein starkes Bedürfnis gespürt, den direkten Kontakt nicht zu verlieren.

JK Ja – ich bin meinem Impuls gefolgt, meine Rolle als Berater digital mit allen mir zur Verfügung stehenden Mitteln auszuüben. Zuerst habe ich mich selbst in verschiedene audiovisuelle Tools für digitale Kommunikation eingearbeitet. In einem zweiten Schritt habe ich meine zu Beratenden ermutigt, diese Tools für die Interaktion auszuprobieren. Einigen fiel das leichter, anderen schwerer. Letztendlich haben sich die digital Affineren, aber auch die SkeptikerInnen von den Vorteilen überzeugen lassen. Die digitalen Formate haben interessanterweise zu einer stärkeren Fokussierung in den Diskussionen und höherer Verbindlichkeit bezüglich der Ergebnisse geführt.

CB Jan, Du spürtest Anfang März Angst, dass die zu Beratenden digitale Formate ablehnen?

JK Ja, das stimmt! Ich habe jedoch schnell die Angst verloren, weil ich spürte, wie ich als Berater gut mit Menschen digital arbeiten konnte und aus dem Homeoffice transparent wirksam sein kann. Das half vor allem einer zu beratenden Führungskraft, die zur Risikogruppe gehört und ärztlich untersagt bekam, Präsenztermine wahrzunehmen. Sie konnte weiterhin ihre Rolle ausüben und aktiv in der Führungsmannschaft mitarbeiten.

CB Nun zu dir, Andreas. Wenn dein Kollege euphorisch von der digitalen Beratung mit all ihren Vorteilen schwärmt, wie klingt das für dich? Hattest du schon mal den Gedanken, ein „Auslaufmodell“ eines Beraters zu sein, weil du den persönlichen Kontakt weiter als sehr relevant erachtest?

Andreas Perlwitz (AP) Angst und Unsicherheit, mein professionelles Selbstbild zu verlieren, verspürte ich in den ersten Tagen des Lockdowns im privaten und beruflichen Kontext. Im Gegensatz zu meinem Kollegen Jan war ich nie komplett im Homeoffice, sondern arbeitete teils auch vor Ort mit meinen zu Beratenden einzeln oder in Gruppen. In dieser „hybriden“ Phase war ich gezwungen, mich in Tools einzuarbeiten und konnte mich nicht mehr ausschließlich auf meine professionelle Intuition verlassen.

Jedoch habe ich eine klare Position, was die beraterische Bearbeitung verdeckter Konflikte oder im Sinne der Transaktionsanalyse von „Macht-Spielen“ (vgl. Berne 2000, S. 75 ff.) innerhalb von Gruppen in Organisationen angeht: Das funktioniert am besten analog. Ich brauche die Anwesenheit und Nähe der Betroffenen, um sie zu beteiligen und nicht „entwischen“ zu lassen. Gerade bei größeren Gruppen mit verschiedenen Bedürfnissen und Machtspielen ist es für den oder die BeraterIn online praktisch fast unmöglich, diese nachhaltig zu bearbeiten. Die Betroffenen können sich digital leichter verstecken bzw. herausziehen, da nur zwei Wahrnehmungskanäle – auditiv und visuell – genutzt werden und nur ein indirekter Kontakt zu den anderen ProtagonistInnen besteht (vgl. Doppler 2014, S. 245 f).

CB Ich finde es sehr interessant: Der eine sagt, durch digitales Arbeiten sei mehr Transparenz möglich. Der andere meint, durch digitales Arbeiten könne man leichter in einer anonymen Masse untertauchen.

Fazit *In der Anfangsphase des Lockdowns stand für beide Berater im Vordergrund, sich in die technische Seite digitaler Beratung einzuarbeiten. Gleichzeitig ging es auch schon früh darum, die eigene Beratungshaltung und damit verbundene Glaubenssätze zu hinterfragen: Inwieweit ist gerade ein personenzentrierter – aus der humanistischen Psychologie kommender – Beratungsansatz auf digitale Formate übertragbar?*

Chancen *sind es demnach, dass digitale Formate niedrigschwelliger sind, z. B. was Reisetätigkeit grundsätzlich oder auch gesundheitliche Einschränkungen anbelangt. Des Weiteren wurde die Beobachtung gemacht, dass Verbindlichkeit, Fokussierung und Transparenz digital zunehmen können – alles auch sonst erstrebenswerte Ziele in der Beratungsarbeit.*

Grenzen *digitaler Beratung stellen beispielsweise die SkeptikerInnen innerhalb der Zielgruppe dar, die ihre Vorbehalte auch nach wachsenden Erfahrungen nicht ganz aufgeben. Sie öffnen sich womöglich auch weiterhin weniger als in einem analogen Setting. Auch die Wahrnehmung und Steuerung von Gruppendynamiken, Untergruppenbildung und Machtspielen fällt dem oder der BeraterIn schwerer – er oder*

sie bekommt nicht mehr so viele Signale mit. Umgekehrt fällt es auch den zu Beratenden leichter, sich zu „verstecken“.

3 Erfahrungswerte in konkreten Formaten wie Teamentwicklung, Coaching und VeränderungsbegleiterInnen-Ausbildung

JK Teambildungsmaßnahmen würde ich digital nicht mit über 20 Teilnehmenden durchführen. Auch analog kommt so eine Gruppengröße schnell an Grenzen und der qualitative Erfolg bleibt auf der Strecke.

Ich habe mehrere digitale Formate ausprobiert und bin relativ schnell auf das sogenannte VEE – VERBALISIEREN EMOTIONALER ERLEBNISINHALTE von Carl Rogers gekommen. Im digitalen Coaching kommt es darauf an, fokussierter auf das zu hören, was der oder die ProtagonistIn mir vermittelt. Wie kam ich darauf? Seit 15 Jahren treffe ich alle sechs Wochen eine Gruppe ausgebildeter PsychodramatikerInnen. Ein Teilnehmer ist erblindet. In der psychodramatischen Arbeit ist er jedoch komplett integriert. Er gibt sehr präzise Rückmeldungen, obwohl er keine Mimik wahrnimmt, nicht sieht, wo jemand steht, wer sich wem zuwendet etc. Seine Qualität ist das Zuhören, die Sprachmelodie zu erfassen und sich in das Gegenüber einzufühlen. Das Einfühlen trifft den Kern – eben genau zu erspüren, welche Worte der oder die ProtagonistIn verwendet hat und ob dies genau das ist, was er oder sie ausdrücken wollte. Durch das psychodramatische Spiegeln und Doppeln wird das Wesentliche sichtbar, erfahrbar und bewusst. Das habe ich mir digital zunutze gemacht. Meine Prämisse im digitalen Arbeiten ist die 3×Z-Regel: Zuhören, Zuhören, Zuhören. In der digitalen Coachingarbeit geht es darum, genau hinzuhören, wie und was formuliert mein Gegenüber mit welchem Ausdruck? Ich merke nun seit vielen digitalen Coachingsitzungen, wie schnell wir so in eine Tiefe gelangen. Dies hätte ich vor Corona als jahrelang aktiver Psychodramatiker nicht für möglich gehalten ...

AP Ich kam neulich etwas später zu einem Online-Termin und schaltete mich ganz bewusst nur auditiv dazu. Durch das Lauschen bekam ich etliche Bilder. Kreative Bilder, die mir halfen zu sehen, wie ich mit der Gruppe weiterarbeiten kann.

CB Eine Hypothese könnte sein, dass gerade, wenn der visuelle Sinneskanal eingeschränkt ist, ich auf den auditiven zurückgeworfen bin und besser zuhöre. Das Paradoxe, das du erzählst ist, „... dann bekomme ich Bilder“ – also wieder etwas „Visuelles“. Das ist quasi eine neue Ebene, die ich so wahrscheinlich im Präsenzmeeting nicht wahrgenommen hätte.

AP Im Präsenzmeeting hätte sich der oder die BeraterIn auf den oder die ProtagonistIn konzentriert. Das reine Zuhören lässt in mir Bilder entstehen mit dem Impuls: Wie arbeiten wir als Führungskräfte? Hören wir als Führungskräfte zu? Sind wir im Dialog oder nutzen wir Meetings für einen Monolog?

CB Offensichtlich ergeben sich in digitalen Meetings aufgrund der Konzentration auf die Audiospur zwei Effekte: Effekt A bei dem oder der ChangeberaterIn: „Ich

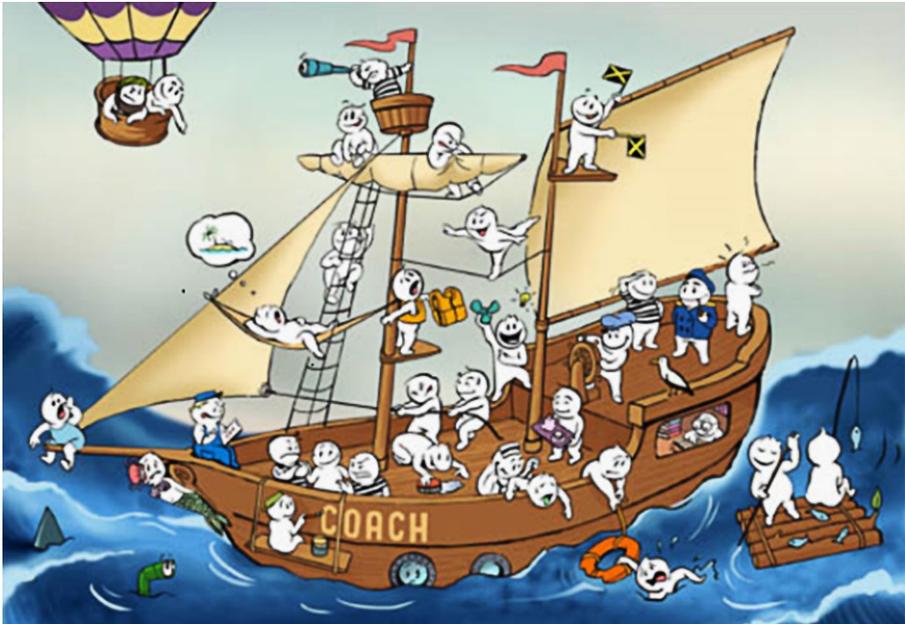


Abb. 1 Quelle: © Coaching-Poster.com (Christoph Bissinger)

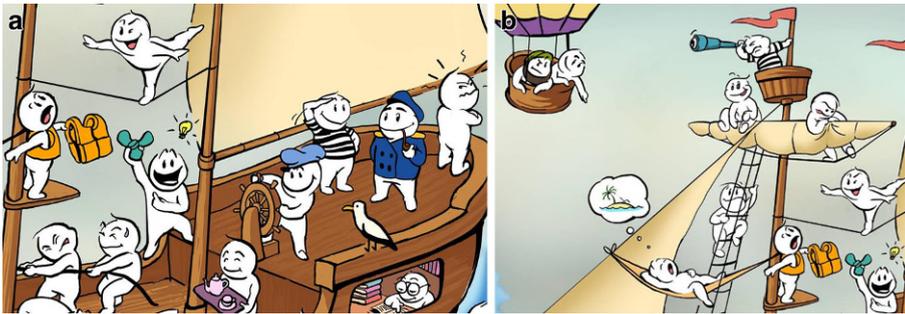


Abb. 2 Quelle: © Coaching-Poster.com (Christoph Bissinger)

kann besser zuhören.“ Und Effekt B bei den Teilnehmenden: „Ich kann mich besser öffnen, freier erzählen, weil ich mich nicht so beobachtet fühle.“

JK Das bestätigt eine Situation aus einer meiner digitalen Teambuildingmaßnahmen. Ich habe digital ein Bild mit den Teilnehmenden geteilt (siehe Abb. 1 und 2).

Sie sollten einkreisen, in welcher Rolle sie sich im derzeitigen beruflichen Kontext auf dem Schiff wiederfinden. Daraufhin entstand ein intensiver Austausch über den persönlichen und gruppenspezifischen Gefühlszustand. Dem Chef wurde zurückgemeldet, dass er mehr die Steuermannfunktion übernehmen sollte. In der Auswertung des digitalen Workshops sagte mir diese Führungskraft, dass er positiv von der Effektivität überrascht sei. Eine Kollegin zeige sich in Präsenz in der Gruppe nicht

so offen, wie im digitalen Format. Sie habe eher Sorge, etwas Falsches zu sagen und ließe sich schnell von den Personen im Raum beeindrucken. Es sei das erste Mal gewesen, dass sie klar Position bezog. In der Reflektion ließ dies den Schluss zu: Homeoffice ist für manche Menschen ein sicherer Ort. Ablenkungen von anderen Personen sind minimiert. Manche können digital Dinge deutlicher benennen. Rückmeldungen aus dem heimatlichen Schutzhafen heraus können ehrlicher, transparenter und offener sein als im „wildem Haifischbecken“, wo mitunter Widerstand von Kollegen schmerzhaft erfahren wird. Hinzu kommt, dass in Videokonferenzen nur einer sprechen kann, ansonsten versteht sich gar keiner. Berücksichtigt werden sollte auch die kulturelle Zusammensetzung des Teams einerseits und der Bezug auf Mutter- und Fremdsprache andererseits als Basis einer gelingenden digitalen Zusammenarbeit (vgl. Gellert 2004, S. 345ff.).

AP Letztendlich ist auch die Gruppengröße entscheidend für die Frage, ob Teamentwicklung digital oder analog besser funktioniert. Ich arbeite oft mit mehreren Abteilungen zusammen, die ihre Schnittstellen bei fachlichen Themen miteinander besprechen müssen. Im Digitalen erlebe ich die gleichen festgefahrenen Spiele, die auch sonst in solchen Großgruppen ablaufen. Mein Anspruch ist nicht, dass ich bei einem Schnittstellenworkshop aus einer großen Gruppe ein Team machen möchte, sondern eingefahrene Muster aufdecke. Wenn ich mit 30 oder 40 Teilnehmenden arbeite, sie mit ihren Mustern konfrontiere und die Dinge beleuchte, stelle ich mir das in einem digitalen Format schwer vor.

CB Meine These ist: Im Homeoffice fühlen sich die Menschen sicher, hören zu und werden ganz klar in dem, was sie sagen. Meine Antithese: Da macht ihr euch auch was vor! Es gibt auch genau das Gegenteil – Menschen, die die Interaktion in der Gruppe brauchen, um sich zu öffnen und in einem digitalen Format zurückhaltender sind. Hinzu kommt: Wie viel zeige ich eigentlich von mir privat? Plötzlich laufen im Hintergrund Katze, Frau und Kind herum. Manche blühen auf, andere ziehen sich zurück ...

AP Ich würde das unterstreichen. Wir haben in unserer Abteilung eine VeränderungsbegleiterInnen-Ausbildung etabliert. Ich habe die Gruppe übernommen, als plötzlich alles digital wurde. Anfangs war dies für die Teilnehmenden interessant. Obwohl intrinsisch motiviert, ging nach dem dritten digitalen Häppchen der Pepp verloren. Was haben wir wie gemacht, was hat funktioniert und was nicht? Wir haben die kollegiale Fallberatung digital eingebunden und das Thema „Antreiber“ digital umgesetzt. Meistens ging die Konzentrationsspanne von 90 bis maximal 120 min. In meiner Arbeit dekonstruiere ich gern Gruppen, aber das funktioniert digital nicht. Theoriemodelle zu transportieren, gelingt wiederum digital gut. Nach der Ausbildung soll die Befähigung vorhanden sein, mit Gruppen zu arbeiten, und dazu muss ich mich selbst in der Gruppe erleben. Das bekomme ich digital nicht hin. Die Motivation geht digital schneller verloren. Eine Gruppe hat einfach ihren Reiz. Ich möchte die Personen nicht nur digital sehen und hören, sondern ich muss sie riechen, spüren, Botenstoffe spielen eine Rolle usw. (vgl. Internet: dasgehirn.info)¹.

Fazit Beide Berater stellten sich in ihren Formaten wie Teamentwicklung, Coaching und VeränderungsbegleiterInnen-Ausbildung auf die veränderten Rahmenbedingungen ein. Beispielsweise konzentrierten sie sich stärker auf den auditiven Kanal – auch als Kompensation für fehlende Wahrnehmungskanäle. Sie konnten so hilfreiche Reflexionsprozesse anstoßen, gelangten aber auch an Grenzen.

Chancen wurden darin gesehen, dass durch eine stärkere Konzentration auf das Zuhören sehr intensive Prozesse sowohl im Einzel- als auch im Gruppensetting möglich waren. Zusätzlich ermöglichte es das Homeoffice als zusätzlicher „Schutzraum“ bestimmten TeilnehmerInnen sich stärker in der Gruppe zu zeigen. Wurde auch die geringere Aufmerksamkeitsspanne im digitalen Setting berücksichtigt, konnte gerade in der Wissensvermittlung gute Erfahrungen gemacht werden.

Grenzen treten gerade für ungeübtere BeraterInnen wie Teilnehmende der VeränderungsbegleiterInnen-Ausbildung auf: dort, wo es darauf ankommt, sich in das Gegenüber hineinzusetzen, ein Gespür für die Gruppe, für mitschwingende Stimmungen zu entwickeln, kann dies durch die Barriere der räumlichen Distanz erschwert sein. Gerade bei beraterischen Interventionen in der Gruppe wie LeiterInnen-Doppel oder Reflecting Team ist es nicht so leicht, die Reaktionen der Gruppe adäquat mitzubekommen. Eine weitere Einschränkung insbesondere in der digitalen Arbeit mit Gruppen, ist die geringere Aufmerksamkeitsspanne der Teilnehmenden: Längeweile und Ablenkung treten häufig schneller auf als in analogen Settings.

4 Soziometrische Beobachtungen und Gestaltungsmöglichkeiten für mehr Begegnung

CB Entsteht durch Digitalisierung zusätzliche Distanz und es wird dann schwieriger?

AP Ja! Dazu ein Beispiel: Entscheidungen werden in Frankfurt (Anmerkung: dem Sitz der Zentrale der DB Fernverkehr AG) getroffen und die Standorte müssen es „ausbaden“. Meine Hypothese ist, in der Krise bunkert sich jeder ein. Jeder Standort macht die Tore zu und guckt, dass es für sich das Beste daraus macht. Er hält weniger Verbindungen mit den anderen.

JK Wenn wir das Riemann-Thomann-Modell mit Nähe und Distanz, Dauer und Wechsel nehmen, sind gerade Menschen, die von Grund auf eher distanziert sind, in digitalen Formaten in einer relativ sicheren Situation. Je nachdem wie Führungskräfte ticken, kann es auch sein, dass sich Mitarbeitende jetzt wohler fühlen. Alles gemeinsam abzusprechen, direkt in den Kontakt zu gehen, Nähe aufbauen, das ist die andere Seite. Das fehlt den Nähe-Menschen jetzt (vgl. Thomann und Schulz von Thun 1997, S. 149 ff.).

AP Das Modell passt: Ein Kollege ist ein absoluter Nähe-Typ. Er gehört zur Risikogruppe und aufgrund Corona hat er Angst und geht lieber auf Distanz. Ein

Dilemma: Du brauchst Nähe, hast jetzt „medizinische“ Angst und hältst Distanz. Wir merken, dass der Betroffene mit seinem distanzierten Chef einen Bruch hat, quasi ein Trilemma ...

JK ... und das Heilmittel könnte die Digitalisierung sein, in dem mit ihm oder mit Gruppen mehr digitale Formate durchgeführt werden. Videocoaching oder Digitalworkshops über MS Teams. Versuchen, ihn einzubinden, ohne Angst vor Ansteckung.

AP Dieser distanzierte Chef könnte im Prinzip allein mit Zahlen alles komplett digital steuern. Er braucht aber auch ein Gespür dafür, was „draußen“ passiert, indem er mit den Menschen redet, in der Werkhalle Mitarbeitende kontaktiert, Begegnungen erlebt ... Vor Ort ist das ganz anders, als digital per MS Teams. Digital rede ich nur mit klar zugeordneten Menschen. Ich habe keine zufällige Begegnung, in der ich Dinge wahrnehme, Netzwerke bilde ... die bekomme ich durch eine rein terminierte und gezielte Steuerung der Kommunikation nicht hin, weil die natürliche Begegnung fehlt.

CB Hypothese: Spontanität wird im digitalen Raum erschwert, weil die Kontrolle zunimmt. Ich komme weniger häufig in unerwartete Begegnungen.

JK Die digitalen Termine sind minutiös geplant, per Klick von 10 bis 11 Uhr ohne größere Spontanität ... Die Spontanität sollte darin liegen, intuitiv Mitarbeitende anzurufen, kreative Meetings einzuberufen, spontan seinem Gefühl zu folgen, in Kontakt zu treten und die „Kunst des Augenblicks“ zu nutzen ... (vgl. Kretzschmar 2013, S. 186).

CB ... Begegnung wird zur Klick-Ware. Wenn du mir nicht gefällt, dann klicke ich dich weg und behaupte, ich habe den nächsten Termin. Oder ich schalte einfach die Kamera aus. Ist das nicht eine Gefahr? Digitalisierung sorgt für einen Fast-Food-Kontakt, aber kann sie das Bedürfnis nach echtem Kontakt, quasi einem „Gourmetmenü“ stillen?

JK In der Coronazeit bin ich in etlichen Videocoachings gezielt über offene Fragen in den Spontanitäts-Prozess gegangen (vgl. v. Ameln 2007, S. 271f), indem der Coachee für sich neu überlegen musste, wie fühlt sich das gerade an, wie ist das bei mir ...? Ich merke in den Videocoachings, dass über die Sprache und über die genauen Fragestellungen intensive Bewegung und Begegnung stattfindet. Zudem führe ich gern Formate wie „Walk and Talk“ (vgl. Anderl und Reineck 2016, S. 80) durch, quasi eine „Gehsprechung“ und keine Sitzung. Das meint, bewegt in den Austausch zu gehen, sich gegenseitig zu beraten, ob im live-Kontakt oder per Telefon. Kreativ mit den Methoden spielen, um ansteckungsfrei sich zu begegnen. Zu unserer Abteilung hatte ich dank dieses Formats so viel Kontakt wie noch nie.

CB Du sagst, die Digitalisierung hilft, häufiger in Kontakt zu gehen und sogar auch in einen tieferen, besseren Kontakt zu kommen?

JK Ja, das würde ich so für die Coronazeit unterschreiben. In unserer Abteilung sind wir mit 14 KollegInnen deutschlandweit im Einsatz. Durch die Formate wie „Walk and Talk“ und vermehrten Videokonferenzen habe ich jetzt wöchentlich viel mehr Austausch mit Blickkontakt. Die Coronazeit hat unsere Abteilung sehr stark digitalisiert und diese wiederum interessanterweise hin zu mehr Kontakt verändert.

Fazit *Es wurde die Beobachtung gemacht, dass sowohl auf der Organisations- als auch der Teamebene das Risiko auftritt, dass durch das zunehmende digitale Arbeiten mehr Distanz entsteht. Begegnungen finden nicht mehr zufällig und damit weniger statt. Zudem könnten sie als oberflächlicher wahrgenommen werden. Als OrganisationsberaterInnen geht es dann darum sowohl die Häufigkeit also auch die Qualität von Begegnungen mitzugestalten.*

Chancen *ergeben sich, wenn etwa vorher zufällige Begegnungen mit KollegInnen gezielt geplant werden – sowohl im Einzelsetting als auch in der Gruppe. Im Coaching kann es wiederum sinnvoll sein, bewusst auch den Körper in Bewegung zu bringen, etwa über einen gemeinsamen Spaziergang. Auf einer Organisationsebene schließlich ist es nützlich, die Beobachtung von gekappten Beziehungen unter Standorten oder Teams zu spiegeln und gemeinsam Wege hin zu wieder mehr Verbindung zu erarbeiten.*

Grenzen *die es im Ansatz schon vor der verstärkten Digitalisierung gegeben hat, verstärken sich: etwa persönliche Abschottung oder auch Distanzierung von ganzen Abteilungen oder Teams. Wird dem nicht aktiv entgegengewirkt können sich so neue Muster etablieren, die co-kreative Prozesse sehr erschweren.*

5 Veränderte Rahmenbedingungen durch die Digitalisierung und Auswirkungen auf Beratung

AP Eine weitere Beobachtung von mir ist, dass Corona und die damit einhergehende Digitalisierung des Arbeitslebens es in vielen Firmen geschafft hat, sich mit sich selbst zu beschäftigen – entweder von den Teams intrinsisch motiviert oder von ChefInnen angesteuert. Der Output wird dadurch weniger. Hinzu kommt, dass die BeraterInnenleistung und die zu verrechnenden BeratertInnentage weniger werden.

JK Aber, wenn die Menschen und Teams sich mehr mit sich selbst beschäftigen, haben wir doch schon sehr viel gewonnen. Der erste Schritt zu mehr Achtsamkeit.

AP Ja, aber als BeraterIn habe ich ja nicht die Aufgabe unser BeraterInnensystem irgendwie glücklicher zu machen, sondern Dienstleistung zu erbringen. Selbstbeschäftigung finden wir gut, solange der oder die ChefIn das auch gut findet. Wie viele Tage haben wir in der Coronazeit direkt mit KundenInnen verbracht, mit Dritten, nicht mit uns selbst? Das ist definitiv zurück gegangen.

JK Das kann ich nicht teilen. In der Coronazeit hatte ich 40 bis 50 % mehr Termine. Ich komme interessanter Weise schneller an Führungskräfte heran, weil das Zeitfenster größer ist und die Reisezeiten wegfallen. Ich erreiche jetzt die KollegInnen schneller im Homeoffice oder im Büro. E-Mails werden postwendend bearbeitet. Es entstand viel mehr Zeit auch für Onlinecoachings. Es ist die Vorstufe des Beamens – ein Klick vom nächsten Meeting entfernt und jeder kann von Frankfurt, Berlin, München oder innerhalb einer Stadt, eines Gebäudekomplexes mehrere Meetings nacheinander durchführen, wo sonst vorher zehn Minuten zu Fuß oder mehrere Stunden Fahrt nötig gewesen wären. Es lässt sich konzentrierter arbeiten.

AP Meiner Meinung nach ist das konzentrierte Abarbeiten weniger effektiv. Mitarbeitende haben morgens einen Termin beim Vorstand, dann ein Coaching, danach ein Gespräch mit dem oder der ChefIn ... Alles ist durchgetaktet. Die besten Erfahrungen habe ich gemacht, wenn Beratungsgespräche in der Tagesrandlage stattfanden. Die Menschen sind da freier und offener und dies erhöht die Qualität der Beratung. Die digitale Taktung ist für Menschen anstrengend. Acht Stunden nur vor dem Bildschirm laugen die Menschen aus.

CB Es gibt erstens die Verdichtung der Arbeit, indem nicht die Technik sich dem Menschen anpasst, sondern der Mensch der Technik. Arbeiten wir ähnlich wie Roboter? Der PC kann 24h am Tag und braucht keine Pausen. Der Mensch dagegen schon. Die menschliche Natur mit ihren Phasen nach An- und Entspannung taucht da weniger auf. Das Zweite ist die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben.

JK Es kommt darauf an, wie wir Übergänge gestalten – auch in Coachingprozessen. Bin ich mit meinem Coachee in einem guten Prozess, so dass er Zeit hat, seine Themen vor- und nachzubereiten? Wir sollten hier zwischen An- und Entspannung wieder eine goldene Mitte finden – auf die Pausen kommt es an. Dies gelingt weniger, wenn der Coachee um 9:59 Uhr wegeklickt und um 10 Uhr den nächsten Termin hat. Ich gebe dem Coachee den Impuls, unsere Stunde gut nachzuarbeiten und sich mit Fragen für das nächste Coaching vorzubereiten. I. d. R. hatten Coachees eine Anfahrtszeit, konnten sich innerlich vorab mit den Themen auseinandersetzen, sich angewärmt coachen lassen und bei der Heimfahrt Erlebtes verinnerlichen. Das fehlt und da müssen wir alle lernen, dass die Termin-Click-Welt von 8 bis 18 Uhr vielleicht nicht hilfreich ist, sondern dass wir Zeitfenster schaffen für gute Übergänge (vgl. Wiehl 2015, S. 231ff.).

AP Mein persönlicher guter Übergang ist, morgens mein digital angeleitetes Sportprogramm durchzuführen, bevor ich um 8.30 Uhr mein erstes Gespräch beginne. Da bin ich ganz anders fit. Viele KollegInnen berichten, dass sie im digitalen Homeoffice mehr arbeiten und teilweise vergessen zu essen. Auch die Gefahr der Vereinsamung und des EinzelkämpferInnentums besteht, gerade bei Menschen, die nicht sozial eingebettet in Familien leben.

JK Definitiv! Ich glaube Singlehaushalte haben größere Schwierigkeiten. Ich erlebe es ganz anders: Wir haben drei Kinder und einen Hund. Ich fühle in dieser

Distanzierungszeit keine wirkliche Distanz. In einer Pause helfe ich den Kindern beim Homeschooling. Sie sind immer um mich herum und ich empfinde keine Einsamkeit. Für mich ist eine noch größere Nähebeziehung entstanden ... so oft, wie in den letzten Wochen und Monaten, war ich noch nie mit den Kindern zusammen.

CB Thema Vereinsamung versus meine Familie und mein Hund. Die These über die verschiedenen sozialen Atome wäre für mich: die Digitalisierung verstärkt das, was schon vorhanden ist. Der oder die einsame BeraterIn wird noch einsamer und die eingebundenen Eltern werden noch eingebundener.

Aber noch ein anderer Aspekt: Wenn ich mehr in digitale Arbeitswelten gehe, dann steigt der Wert der persönlichen Begegnung. Persönliches Kontakt-Fasten macht Lust auf persönlichen Kontakt. Zudem haben wir gemeinsam festgestellt, dass die Selbstwahrnehmung in der Digitalisierung der Arbeitswelt verstärkt wird. Durch dieses „Videoconferencing“ schaue ich mir die ganze Zeit ins eigene Gesicht und habe eine viel größere Selbstaufmerksamkeit. Wie wirke ich? Wie sehe ich aus? Wie sitzt meine Frisur? Ich schaue mir die ganze Zeit ins Gesicht. Das ist schon ein besonderes Psychoprogramm. Stellen wir uns mal bei einem Seminar vor, sich acht Stunden in den Spiegel zu schauen ... Und wir machen das jetzt gerade als Massenexperiment.

AP Mit dieser Distanz mehr bei sich sein, um dann achtsamer mit anderen umzugehen, ist schon eine Möglichkeit, Menschen wieder in den Kontakt zu führen und Menschen zu befähigen, wieder in den sozialen Kontakt miteinander zu kommen. Die Frage ist: Wann bringe ich Menschen zusammen und welches Format eignet sich zur digitalen Zusammenführung?

JK Fernverkehr verbindet, aber auch die Digitalisierung verbindet. Wenn ich überlege, wie schnell Menschen von Berlin nach München über eine digitale Spur zusammenkommen, ist das sicherlich auch umwelttechnisch ein nachdenkenswerter Aspekt. Teilweise wurde berichtet, dass deutschlandweit für eine Dreiviertelstunde Gespräch nach Frankfurt gefahren wurde. Damit tun wir dem Planeten keinen Gefallen. Konkret heißt dies: Wir brauchen eine gute Mischung an persönlichem und an digitalisiertem Kontakt, damit es auch für Mutter Erde gut weiterlaufen kann.

CB Was macht der Digitalisierungstrend, ausgelöst durch Corona, mit eurer Eisenbahnerseele? Die Digitalisierung nimmt Fahrt auf und der 180 Jahre alte Eisenbahndinosaurier ist ein Auslaufmodell?

JK Ich glaube eher, das Auto ist das Auslaufmodell. Die Bahn verbindet Menschen so schnell und der Fahrgast kommt beim Einsteigen quasi schon an. Das schafft das Auto nicht. Autos stehen teilweise bis zu 90% der Zeit ungenutzt vor der Haustür. In der jüngeren Generation stelle ich fest, dass sie gar nicht mehr bereit sind, Geld für ein (fast ungenutztes) Fahrzeug auszugeben, dass nach einem Jahr nur noch halb so viel wert ist. Wenn ich in die DB-Welt schaue, sind viele froh, nicht mehr wegen einer Konferenz durch Deutschland zu reisen wie vorher. Führungskräfte sind nun mehr vor Ort. Das gibt bei der Belegschaft positiven Applaus. Manchmal

kam das Gefühl auf, Führungskräfte sind eine Art AußenministerIn. Die Frage als Führungskraft ist doch: Wie bekomme ich ein gutes Verhältnis zu meinem eigenen Team hin? Wie wichtig ist es, sich in Hamburg oder München zu treffen? Oder geht das digital und habe ich am Ende mehr Zeit für meine eigene Mannschaft vor Ort?!

AP Wahrscheinlich werden die Menschen aus privaten und touristischen Gründen weiter die Bahn nutzen wie bisher. Geschäftsreisen werden langfristig weniger (vgl. Internet: bundestag.de)². Doch zurück zur Eisenbahnerseele. Ich würde das Bild der Familie noch einmal aufgreifen: Die Führungskräfte bleiben bei ihrer Familie im Werk. Andere verwandte Standorte halten durch Videokonferenzen Kontakt.

CB Die Familie freut sich im Stammwerk, aber die Verwandtschaft funktioniert nicht mehr so wie früher?

JK Schauen wir uns die letzten Jahrhunderte an. Für Tausende Menschen war es bis zur Erfindung der Dampfmaschine gar nicht möglich, schnell von A nach B zu kommen. Über viele Jahrhunderte bewegten sich die Menschen in ihrem regionalen Umfeld. Die Welt hat auch überlebt. Jetzt haben wir die Möglichkeit, regional gut zusammen zu bleiben und über die Digitalisierung uns über sehr weite Strecken zu verbinden.

Fazit *Es wurde die Beobachtung gemacht, dass sich die Organisation und ihre Menschen mehr mit sich selbst beschäftigen. Ob dies eher negativ einzuordnen ist – im Sinne von weniger Produktivität – oder eher positiv – im Sinne von mehr Achtsamkeit – wurde kontrovers diskutiert. Darüber hinaus wurde eine Verdichtung der Arbeit festgestellt und die wechselseitige Beeinflussung von digitalisierter Arbeitswelt und privatem sozialen Umfeld. Außerdem berührt die Digitalisierung gerade bei der Deutschen Bahn den Organisationszweck – mit Auswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen.*

Chancen *für Organisationsberatung ergeben sich dadurch, dass diese Rahmenbedingungen bewusst berücksichtigt werden: sei es durch die Tageszeit von Coaching-Terminen, den bewussten Einsatz von persönlich-analogen Begegnungen oder einer stärkeren Würdigung der privaten Rollen der KlientInnen.*

Grenzen *gerade für interne BeraterInnen entstehen dadurch, ja auch selbst Teil des Systems und der Disruptionen zu sein: Wie gestalte ich eigentlich meinen Tag? Wie gehe ich mit der Verdichtung und der drohenden Vereinzelung um?*

6 Abschluss und Zukunftsbild

CB Malt zum Abschluss ein positives Zukunftsbild zur digitalen und analogen Seite eurer Arbeitswelt. Skizziert so, als ob Corona nicht mehr da wäre. Was wäre ein gutes digitales oder analoges Maß? Was wollt ihr in der digitalen Welt weiter ausbauen? Was in der analogen Welt?

JK Ich sprach davon, dass wir digitale Teambildungsmaßnahmen durchgeführt haben. Dies scheint jedoch nur sinnvoll zu sein, wenn Mitarbeitende sich untereinander kennen. Zukünftig könnte ich mir vorstellen, immer wieder digitale Formate einzustreuen. An den digitalen Meetings finde ich nachhaltig, dass die Ergebnisse direkt mittels digitalem Whiteboard festgehalten werden. In analogen Meetings gibt es Protokolle, die sich i. d. R. fast keiner ansieht. Bei digitalen Whiteboards kann jeder stetig weiterarbeiten und Themen vorantreiben. Ab einem bestimmten Zeitpunkt braucht es wieder persönliche Erlebnisse. Ich glaube, zukünftig werden sich digitale und analoge Begegnungen bei 60:40 einpendeln. Beides wird nach dem digitalen Schub gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Ich bin vom digitalen Format überzeugt. Wenn es **sehr gut** vorbereitet ist, hat es folgende Vorteile:

1. ansteckungsfrei – und ich kann viele Menschen erreichen
2. umweltfreundlich – und ich kann täglich deutschlandweit an vielen Orten meine Performance einbringen
3. viele unnötige Wegezeiten fallen weg
4. gut vorbereitete digitale Teambildungsmaßnahmen funktionieren
5. Videocoaching kann sehr tiefgehend stattfinden
6. permanente Möglichkeit an digitalen Ablageorten weiterzuarbeiten
7. es ermöglicht schneller die Vereinbarkeit von Beruf und Familie
8. alle meine digitalen Meetings finden hoch konzentriert statt
9. Dinge werden auf den Punkt formuliert
10. zeitliche Ausreißer gibt es fast nicht

Wir sollten jetzt über die nächsten Monate beobachten, wie nachhaltig die digitalen Formate sind und wie gut beides gleichberechtigt in der Welt (be)-stehen kann.

AP Ich bin mir sicher, zukünftig mehr digital machen zu können, mit einem bewussteren Fokus auf die Zielgruppe. Coachinggespräche mit Menschen, die ich kenne und die sich darauf einlassen, kann ich mir wunderbar digital bzw. telefonisch vorstellen. Ich vertraue nicht dem digital Geschriebenen. Es gibt zu viele One-Note-Friedhöfe, die stetig wachsen. Ich bin eher ein Dekonstruierer und sage, „ihr habt jetzt so viel Zeug miteinander aufgeschrieben, analog oder digital und trotzdem fährt damit kein Zug heil aus dem Werk“. Da würde ich schon eher analog bohren wollen und nach tatkräftigeren Lösungen suchen. Auf die gute Mischung kommt es an: sich genau zu überlegen, wann hole ich Menschen zusammen? Wo bin ich bewusst vor Ort, um einmal nachzubohren? Wann passt ein digitales Format? Eine Art 40:60, 45:55-Lösung kann gut funktionieren, insbesondere bei internen Teams kann viel mehr digital gearbeitet werden.

CB Ich höre heraus, dass sowohl die digitale als auch die analoge Zeit an Wert gewinnt. Die digitale Zeit ist ein bisschen aus der Schmutzdecke geholt worden. Einerseits kann etliches digital bewegt werden, aber es wird sichtbar, dass nicht alles digital geht. Andererseits wissen wir die analoge Zeit mehr zu schätzen. Interessant finde ich noch die Unterscheidung, ob sich Menschen kennen oder nicht. Ob sie ein Team sind oder nicht, an was für Themen gearbeitet wird, welche Berufsgruppen

angesprochen werden, inklusive Altersstruktur und so weiter. Wenn wir digital und analog klug miteinander kombinieren, könnten wir mehr auf einer größeren Klaviatur spielen. Keiner von euch sagt, sobald wieder alles erlaubt ist, mache ich 100 % analog und 0 % digital. Ihr redet über 50:50, 60:40. Meine Prognose wäre, dass das Digitale steigt und das Analoge an Wert gewinnt. Zusammengefasst: Die Menschen haben mehr Zeit für wichtige Begegnungen, können in der digitalen Welt die Möglichkeiten der Effizienz sowie Transparenz nutzen und verlieren nicht aus dem Auge, dass Begegnung und körperlicher Kontakt wichtig sind.

Literatur und Literatur aus dem Internet

Literatur

- v. Ameln, F. (2007). *Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Springer.
- Anderl, M., & Reineck, U. (2016). *Handbuch Prozessberatung. Für Berater, Coaches, Prozessbegleiter und Führungskräfte*. Basel: Beltz.
- Bern, E. (2000). *Spiele der Erwachsenen*. Hamburg: Rowohlt.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus.
- Gellert, M., & Nowak, C. (2004). *Teambarbeit – Teamentwicklung – Teambberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams*. Meezen: Limmer.
- Kretschmar, J. (2013). Spielerisch Entwicklung fördern. Kinderpsychodrama. In M. Watzlawik (Hrsg.), *Kreative Entwicklung. Beschreiben, Verstehen, Fördern* (S. 167–198). Marburg: Tectum.
- Thomann, C., & Schulz von Thun, F. (1997). *Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Hamburg: Rowohlt.
- Wiehl, A. (2015). *Propädeutik der Unterrichtsmethoden in der Waldorfpädagogik*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Literatur aus dem Internet

- Warum gibt es so viele Neurotransmitter? <https://www.dasgehirn.info/aktuell/frage-an-das-gehirn/wozu-viele-neurotransmitter-0>. Zugegriffen: 24. Okt. 2020.
- <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2020/kw41-pa-tourismus-792614>. Zugegriffen: 25. Okt. 2020.



Jan Kretzschmar Jahrgang 1976, Diplom-Sozialpädagoge und Psychodramatiker. Er war 20 Jahre Führungskraft in verschiedenen sozialen Einrichtungen und seit dieser Zeit als Coach und Berater tätig. Zu seinen Schwerpunkten zählen Systemische Beratung, Kommunikation, Systemaufstellungen, Kulturanalysen, Moderation sowie Teambuilding. Er ist Senior-Referent im Veränderungsmanagement bei der DB Fernverkehr AG.



Christoph Buckel Jahrgang 1986, Diplom-Psychologe, Psychodramatiker und Soziodramatiker. Seit 2008 ist er als Trainer und Berater tätig. Er ist Spezialist Veränderungsmanagement bei der Deutschen Bahn AG und begleitet in dieser Rolle komplexe unternehmensweite Transformationen. Außerdem ist er Mitgestalter des Psychodrama Instituts Freiburg und Mitbegründer der Soziodrama Akademie.



Andreas Perlwitz Jahrgang 1975, Diplom-Erziehungswissenschaftler und Transaktionsanalytiker. Er ist seit vielen Jahren Psychodramatiker, systemischer Berater, Trainer und Mediator. Neben seiner Projektleitertätigkeit im Veränderungsmanagement bei der DB Fernverkehr AG arbeitet er als Selbständiger in sozialen Einrichtungen und supervidiert Schulprojekte eines Jugendhilfevereins in Heidelberg.