



Corona, Gedanken zur Krise

Vorab muss ich den aktuell Handelnden in unserem Land ein großes Lob aussprechen. Nach meinem Empfinden wurde bislang situationsgerecht auf die aktuellen Herausforderungen reagiert und innerhalb relativ kurzer Zeit ein Maßnahmenkatalog entwickelt, der für mich Vertrauen erzeugt. Inwieweit die Maßnahmen wirken und ob alles zielgerichtet eingesetzt wird, muss in späteren Analysen festgestellt werden.

Aber was bedeuten Ausgangseinschränkungen, Betriebseinschränkungen und Veränderungen der Arbeitssituation konkret?

Dass die Maßnahmen zu bisher nicht gekannten wirtschaftlichen Veränderungen führen werden, ist jedem, der an einem Wirtschaftsprozess teilnimmt, sicherlich klar. Einkommen werden sinken, Kaufkraft wird reduziert, Vermögen werden abschmelzen, Einnahmen werden reduziert oder fallen vollständig aus, wirtschaftliche Entwicklungen werden verlangsamt oder komplett verschoben.

Des Weiteren wird diese Entwicklung auch Auswirkungen auf unsere Gesellschaft haben, die gegenwärtig noch in einer Art komfortablem Ruhemodus verharrt.

Insbesondere im Zeitverlauf der Aneinanderkettung der zur Verlangsamung der Ausbreitung des Corona-Virus erforderlichen Maßnahmen mittels Reduzierung der gesellschaftlichen Kontakte (Shut Down) und deren periodische Lockerung wird eine Sägezahnwellen ähnliche Bewegung über einen relativ langen Zeitraum entstehen.

Wie lange dieser Zeitraum sein wird, ist seriös kaum schätzbar ohne gleichzeitig auch Panikgefühle zu erwecken. Nach meinem Verständnis handelt es sich um mehrere Monate, alleine schon aus dem Grund, dass Kapazitäten in Versorgungseinrichtungen geschaffen werden müssen, aktuelle Versorgungsengpässe reduziert werden müssen und vermieden werden muss, dass unser gutes Gesundheitssystem durch einen sprunghaften Anstieg von Fallzahlen kollabiert.

Was bedeutet dies für unser Arbeitsleben und unseren Umgang miteinander?

Hinsichtlich des Arbeitslebens müssen wir lernen, zumindest dort, wo es möglich ist, selbständiger zu arbeiten und den direkten Kontakt zu unseren Kollegen und Mitarbeitern und Kunden einzuschränken. Dies bedeutet, dass die Verlagerung des Arbeitsplatzes in den häuslichen Bereich (Home-Office) eine stärkere Bedeutung erlangen wird. Außerdem wird sich das Kommunikationsverhalten verändern, da wir die Akquise neuer Aufträge, die Abstimmung von Aufgaben und die Präsentation von Ergebnissen diesen veränderten Wegen anpassen müssen.

Aktuell praktizieren das viele Unternehmen schon, aber eher ungeplant und improvisiert. Die für diese Art des gemeinsamen Arbeitens erforderlichen Strukturen sind nur rudimentär etabliert.

Für den reibungslosen betrieblichen Arbeitsablauf ist neben den strukturellen Aspekten, basierend auf Technik und Infrastruktur, aber auch eine Verhaltensänderung erforderlich. Diese Änderung ist weit schwerwiegender und deutlich aufwendiger zu erreichen als die Schaffung der infrastrukturellen Faktoren.

Diese Form der Organisationsentwicklung stellt ab auf die sozialpsychologischen und verhaltenspsychologischen Aspekte unseres Zusammenlebens am Arbeitsort und im Privatleben.

Auf einen Betrieb heruntergebrochen hat dies Auswirkungen auf das gegenseitig entgegengebrachte Vertrauen zwischen Arbeitgeber, Führungskraft und Arbeitnehmer. Alle Beteiligten müssen ihre berechtigten, aber auch irrationalen Ängste abbauen. Arbeitgeber und Führungskräfte werden mit der Angst des Machtverlustes und des Kontrollverlustes lernen umzugehen. Arbeitnehmer werden lernen, Risiken von Entscheidungen besser zu tragen, da die Selbstverantwortung auf Grund der geänderten Arbeitssituation und Aufgabenübernahme steigt.

Ein weiterer Aspekt werden Arbeitszeitmodelle auf Grund der räumlichen Trennung sein. In den Vordergrund wird die Erledigung einer Aufgabe zu einem bestimmten Zeitpunkt rücken und nicht die Anwesenheit im Betrieb in einem vorgegebenen Zeitfenster. Hieraus ergeben sich Ängste der Überforderung und der Unterforderung, je nach Betrachtungsrichtung. Gegenseitiges Vertrauen und der Wille einer positiven Aufgabenerfüllung wird hierbei der Schlüssel des Erfolges sein.



Allen Beteiligten sollte aber auch bewusst sein, dass die Änderung des aktuell durch Corona bedingten Kommunikationsverhaltens anfänglich eher Misstrauen untereinander fördert, da der direkte Kontakt nicht gegeben ist und Mimik und Gestik als Kennzeichen unserer Kommunikation wegfallen, zumindest aber stark eingeschränkt sind.

Des Weiteren kann die Verlagerung des Tätigkeitsschwerpunktes aus dem betrieblichen in das häusliche Umfeld auch zu einer Reizüberflutung auf Grund einer exzessiveren Nutzung von Kommunikationsmedien, insbesondere dem Internet, führen. Besonders der Anstieg der Verbreitung von irrationalen „Fake News“ und die damit zu erwartende Verunsicherung der Mitarbeiter ist im Rahmen der betrieblichen Kommunikation und Interaktion aufzufangen.

Es gibt noch viele Aspekte, die im Rahmen der Auseinandersetzung mit den Folgen der Corona-Pandemie zu betrachten sind, aber dies würde den Rahmen meines Ansatzes zu „Corona, Gedanken zur Krise“ sprengen.

Bewusst habe ich auch die alle Gesellschaftsgruppen umtreibenden Ängste eines wirtschaftlichen Kollapses bislang ausgeklammert.

Hierfür gibt es zwei Gründe:

- Die aktuell angedachten Maßnahmen müssen erst einmal greifen und viel wichtiger, für alle Beteiligten, Unternehmen, Mittelstand, Klein- und Kleinstunternehmen sowie Solo-Selbstständige transparent sein.
- Ohne eine fundierte Analyse der Optionen auf Basis der sich abzeichnenden Rahmenbedingungen und der notwendigen organisatorischen Anpassungen auf Basis dieser seriösen Auseinandersetzung dienen unreflektierte Aussagen nur der Verunsicherung.

Warum skizziere ich diese Gedanken?

Als Angehöriger des Berufstandes der Unternehmensberater halte ich es für unabdingbar-stellvertretend für diese Berufsgruppe aufzuzeigen, dass dezentrales Arbeiten in Projekten ohne eine konkrete „Vor Ort-Tätigkeit“ möglich ist.

Eine gut geplante und strukturierte Aufgabenverteilung auf die Projektbeteiligten und eine enge, vertrauensbasierte Zusammenarbeit führt nach meiner Auffassung zu den gewünschten Projektzielen. Hierbei bilden die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle sowie die Bereitschaft der Beteiligten zu einer verantwortungsvollen Übernahme der Aufgaben und deren zielgerichtete Bearbeitung eine zentrale Rolle.

Betriebe aller Größen sollten jetzt trotz aller Widrigkeiten an den organisatorischen Rahmenbedingungen arbeiten und mittels struktureller und organisationsentwicklungsseitiger Maßnahmen das Rüstzeug legen, die länger andauernden Herausforderungen durch diese Krise zu bewältigen.

Als Betroffener bemerke ich, dass in den von mir fachlich und technisch bedienten Beratungssegmenten (Banken, Sparkassen, Finanzdienstleister) gerade die verhaltensorientierten Aspekte der Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung und deren wirtschaftliche Notwendigkeit auf Grund der finanziellen Einbußen aktuell in den Hintergrund treten.

Als Optimist glaube ich an die Entwicklungsfähigkeit von Menschen und Organisationen und bin der festen Überzeugung, dass die Nutzung von sozial- und organisationspsychologisch geprägten Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Verbindung mit strukturellen Anpassungen sowie auch finanziellen Hilfen und Erleichterungen einen Weg aus der Krisensituation aufzeigen.

Bleiben Sie Gesund!

Michael Hinz