Von der Wirklichkeit lernen

Transformationsszenarien mit und nach Corona

Brigitte Winkler und Oliver Haas

Hätten Sie sich im Januar 2020 vorstellen können, dass wir wenige Wochen später eine kontrollierte Ausgangssperre in Deutschland haben würden? Dass in Supermärkten Regale mit Produkten wie Nudeln und Toilettenpapier leergeräumt sind? Dass es in unserem hochentwickelten Gesundheitssystem an Desinfektionsmittel, Schutzkleidung und Masken fehlt? Nein? Wir uns auch nicht. Doch dann kam ein neuartiger Corona-Virus in unser Leben und stellte es völlig auf den Kopf. Die Auseinandersetzung mit dieser neuen Krankheit Covid-19 mussten wir in einem vergleichbar kurzen Zeitfenster bewältigen.

Als Begleiter von Menschen und Organisationen in Veränderung haben wir in einer Mischung aus Neugier, Faszination und Sprachlosigkeit auf diese Welt geschaut, die in kürzester Zeit ganze Gesellschaften dazu brachte, ihren Arbeits- und Lebensstil radikal zu verändern. Viele Thesen, dir wir von effektivem Change Management kennen, sahen wir bestätigt. Die wichtigsten haben wir im ersten Teil des Beitrags blitzlichtartig zusammengefasst.

Im Laufe der Zeit erweiterten wir unseren Blick auf die Frage, welches Potenzial in der aktuellen Situation für Organisationen liegt. Wir können nicht in die Zukunft blicken, doch glauben wir, dass der Umgang mit den Erkenntnissen schon heute entscheidend für unsere Antwortfähigkeit auf zukünftige Krisensituationen ist. Noch gehen wir davon aus, dass Covid-19 abklingen und auch ein Gegenmittel gefunden wird, welches dann hoffentlich der Weltbevölkerung in fairer und gleichbehandelnder Weise zugänglich gemacht wird – sonst folgt alsbald die nächste Krise.

Was auch immer geschieht, wir glauben, dass wir an einem Wendepunkt angelangt sind: Das Virus hat uns zahlreiche wunde Punkte in unserem Gesellschafts- und Wirtschaftssystem vor Augen geführt, die wir aktiv angehen müssen. Die Veränderungen, die daraus entstehen, werden entscheidende Weichen für die Zukunft stellen.

Die Frage, die wir uns daher stellen sollten, ist, ob wir, wenn die Krise abklingt, zu einer (vermeintlichen) Normalität zurückkehren. Ist es eine Option, mehr vom Gleichen zu tun? Oder das Gleiche nur etwas besser? Oder aber bietet uns Covid-19 eine kollektive Lernerfahrung, die uns gänzlich neu über Zukunft von Organisation und Führung nachdenken lässt? Hierfür haben wir im zweiten Teil des Beitrags drei Szenarien entwickelt, die uns allesamt als realistisch erscheinen.

Thesen zu Führung und Change Management

am Beispiel der Bewältigung der Corona-Pandemie

Veränderungskommunikation als Erfolgsfaktor für Krisenmanagement

Als Change-Professionals wissen wir um die Wichtigkeit der Kommunikation vom «Warum, Was, Wie und Wann» in Veränderungssituationen. Nur wenn wir die Hintergründe und Notwendigkeiten der Veränderung gleichermaßen bildlich begreifbar machen, besteht die Chance, sich mit den Konsequenzen und Einflussmöglichkeiten auseinanderzusetzen.

Die frühzeitige Aufklärung über die Wirkungsweise des Virus und wie man ihn durch einfache Hygieneregeln selbst für sich und seine Familie «auf Distanz halten» konnte, war unseres Erachtens ein Erfolgsfaktor in den ersten Stunden des Krisenmanagements. Diese Information gab Menschen die Möglichkeit, direkt Einfluss nehmen zu können und sich und ihre Familien zu schützen – so wurden aus Betroffenen Beteiligte. Beispielhaft für gute Ergebnis- und Prozesskommunikation sei hier der regelmäßig erscheinende Podcast im NDR von Prof. Drosten, Chef der Virologie der Charité, genannt. Er verkörperte damit die Stimme der Vernunft in einem lauten Meer aus Geräusch. Die Prinzipien dieser Veränderungskommunikation (täglich, anhand von Daten und Fakten, in verständlicher, aber nicht trivialisierender Sprache, mit persönlich gehaltenen Empfehlungen für den Umgang mit der Situation) ist auch in Organisationen ein wesentlicher Hebel für die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Wichtig ist die Auswahl einer neutralen und zugleich aufgrund ihrer Kompetenz und Weitsicht glaubwürdigen Person, die das Veränderungsgeschehen kommunikativ erläutert und kontinuierlich begleitet. Das ist bei organisationalen Veränderungen keinesfalls selbstverständlich.

> «Gerade am Anfang von Veränderungssituationen ist die Investition in Kommunikation wichtig, um durch Fakten einer Polarisierung vorzubeugen.»

In der Praxis werden Veränderungen häufig durch zahlreiche und sehr unterschiedliche Multiplikatoren kommuniziert und für ihren jeweiligen Kontext re-interpretiert, was die Gefahr beinhaltet, dass Information verzerrt weitergegeben wird. Auch im Zeitverlauf der Corona-Pandemie ist das zu beobachten. Nach anfänglichem Schweigen ergreifen nun europaweit unzählige Gruppierungen bis hin zu Verschwörungstheoretikern das Wort, um auf der Welle der Corona-Pandemie ihrer eigenen Empörung und dem Frust über die Einschränkung der Bewegungsfreiheit mit zum Teil abwegigsten Argumenten Luft zu verschaffen. Grund dafür ist auch, dass die staatliche Kommunikationshoheit in der Hochzeit der Krise nach und nach zurückgefahren wurde. Gerade diese umfassende Informationspolitik wirkte jedoch für den Großteil der Gesellschaft wie ein auf Vernunft basierendes Schutzschild gegen Fake News oder normativ geprägte Statements und zeigt uns, wie wichtig die Investition in Kommunikation gerade am Anfang von Veränderungssituationen ist, um durch Fakten einer Polarisierung vorzubeugen.

Klare Regelungen in der Krise

Aus der Veränderungsarbeit wissen wir, dass der Anlass für Veränderung unterschiedliche Gründe haben kann. Gibt es eine nachweisliche Dringlichkeit (bspw. Rückgang des Umsatzes, Marktveränderungen, Reputationsverluste etc.), gilt es in ein neues Handeln zu kommen. Wenn es brennt (siehe die ZOE-Schwerpunktausgabe 1/2020), sind klare Regelungen und Entscheidungsbefugnisse unumgänglich. Durch Informationen über die exponentielle Verbreitung des Virus war der «sense of urgency» Maßnahmen zu ergreifen hoch. Dies betraf Politik, Wirtschaft, Wissenschaft sowie die Gesamtgesellschaft gleichermaßen.

Jedes dieser Subsysteme mit seinen Institutionen war gefordert, in kürzester Zeit Regelungen für den Umgang mit der Pandemie zu entwerfen. Dabei wurde sichtbar, dass Organisationen und Mitarbeitende, aber auch selbständige Unternehmer und Angestellte durchaus unterschiedliche Ziele haben, die sich immer im Spannungsfeld wirtschaftlicher Nutzen vs. Schutz der Gesundheit befanden. So kam es, dass einige Organisationen früher oder später Home-Office-Lösungen ermöglichten oder es zuließen, dass sich Mitarbeitende selbst gefährdeten, um weiterhin Gewinn zu machen. In dieser Zeit zeigte sich deutlich, welches Wertegerüst eine Organisation antreibt und wie Führungskräfte ihre Fürsorgepflicht ausüben. Gleichzeitig wurde ersichtlich, wie engagiert sich Mitarbeitende dafür einsetzen, trotz aller Einschränkungen eigenverantwortlich Wege zu finden, um produktiv zu bleiben. Vor dem Hintergrund der sehr unterschiedlichen Lösungen, die jede Organisation für sich wählte, um auf die Pandemie zu reagieren, war es sicher eine wichtige Entscheidung der Politik, konkrete Rahmenbedingungen zu setzen (bspw. eine Ausgangsbeschränkung). Erst durch die Kommunikation der Dringlichkeit und die klaren Regelungen der Politik, die für viele Unternehmen wirtschaftliche Härten bedeuteten, konnte ein koordiniertes Handeln erfolgen. Gerade zu Anfang der Ausgangsbeschränkung war die Akzeptanz für dieses Vorgehen laut Umfragen in der Bevölkerung sehr hoch.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie hier den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.