

Vordenker zur Corona-Krise

DENKANSTÖSSE. Bereits zu Beginn des krisenbedingten Stillstands in Deutschland und der Welt meldeten sich Trainer, Berater und Coaches zu Wort, die den unterschiedlichsten Aspekten eines Shutdowns auf den Grund gingen. Alle waren sich einig, dass die aktuelle Krise nicht „verschwendet“ werden dürfe – zum Beispiel dadurch, dass man keine Lehren aus ihr ziehen wolle. Wir fassen einige der Anregungen zusammen.

In den letzten Wochen gab es insbesondere in den sozialen Medien viele Denkanstöße, die gerade für Weiterbildungsprofessionals wichtig waren. Sie regten dazu an, über die Veränderungen der Welt und zum Teil auch der Weiterbildungsszene nachzudenken, die durch die Corona-Krise auf uns zukommen werden – ohne dass sie jemand verordnet oder gar geplant hätte.

1 Matthias Horx und seine vier Szenarien

Schon sehr früh – am 15. März – wagte sich der Zukunftsforscher und Trendbeobachter Matthias Horx vom Zukunftsinstitut in Frankfurt am Main (www.zukunftsinstitut.de) mit vier möglichen Zukunftsszenarien aus der Deckung, die zeigen sollten, wie die Corona-Krise die Welt verändert.

Szenario 1 geht davon aus, dass der Shutdown zur Normalität wird. Die „Super-Safe-Society“ definiert sich als eine Nation, die die Grenzen nach außen sichert. Die Wirtschaft erlahmt. Schwarzmarkt und der Tauschhandel florieren. Wer kann, zieht raus aus der Stadt, versorgt sich selbst. In der Wirklichkeit sind nur Events bis zu zehn Teilnehmern erlaubt. Die Sehnsucht nach Keimfreiheit führt dazu, dass sich die sozialen Kontakte in den virtuellen Raum verlagern.

Szenario 2 ist genauso pessimistisch (aber globaler) wie Szenario 2 und sagt den „permanenten Krisenmodus“ voraus. Die nationalen Märkte schotten sich ab, es bleibt aber die Abhängigkeit von internationalen Handelsbeziehungen und Warenströmen bestehen. Beide Tendenzen stehen dauerhaft unvermittelt nebeneinander und reiben sich. Predictive Analytics, die datenbasierte Vorausberechnung menschlichen Verhaltens, wird in einer permanent verunsicherten Gesellschaft immer wichtiger.

Szenario 3 trägt die Überschrift „Rückzug ins Private“. „Nachhaltigkeit“ und „Wir-Kultur“ werden zu wichtigen Werten, die aber nur lokal gedacht werden, nicht global. Die Angst vor Ansteckung hat einen Rückzug ins Private und die Wiederentdeckung der Häuslichkeit befeuert. Großveranstaltungen gibt es praktisch nicht mehr. Mit seinen Nachbarn

hat man Pläne erstellt, wie man sich im Krisenfall untereinander helfen kann. Die Wirtschaft funktioniert im Regionalen vollkommen autark. Die Corona-Krise hat sich als überraschender Treiber von New-Work-Trends erwiesen: Dadurch, dass Flexibilität am Arbeitsplatz aus der Not heraus ermöglicht wurde, haben sich Arbeitskulturen (wie etwa durch das Home-office) dauerhaft verändert.

In Szenario 4 bildet sich eine „resiliente Gesellschaft“ heraus. Die Weltgesellschaft lernt aus der Krise und entwickelt resiliente Systeme, für die Wirtschaftswachstum aber nicht an erster Stelle steht – weg vom Massenkonsum und der Wegwerfmentalität. Es bilden sich neue Konsummuster heraus. Der Ausfall globaler Produktions- und Handlungsketten hat zu einer Wiederentdeckung heimischer Alternativen geführt. Der stationäre Handel, regionale Produkte und regionale Lieferketten haben einen Aufschwung erlebt. Die Monopolstellung von globalen Onlinehändlern hat sich aufgelöst. Trotzdem nimmt die Menschheit sich seit der Pandemie stärker als globale Gemeinschaft wahr, die Herausforderungen gemeinsam lösen muss. Es ist eine globale Identität entstanden, getragen von einem fundamentalen Wertewandel. Horx: „Das kontinuierliche Voneinander-Lernen in einer Vielzahl funktionierender Netzwerke schafft eine globale Resilienz.“

2 Selbstvertrauen ist unerlässlich

Klaus Eidenschink, DBVC-Senior-Coach aus München, nimmt (<https://metatheorie-der-veraenderung.info/2020/03/22/vertrauen-oder-hoffnung/>) direkt Bezug auf den Text von Matthias Horx und deutet an, dass der Zukunftsforscher wohl zu sehr auf bessere Zeiten nach der Krise hoffe. Eidenschink regt an, beim Reden über die Zukunft einen Unterschied zwischen dem Hoffen beziehungsweise dem Vertrauen zu machen.

Hoffen heißt für Eidenschink, gezielt darauf zu setzen, dass eine erwünschte Zukunft eintritt, weil der Lauf der Welt, das Schicksal, die Politik oder wer auch immer es richten werde. Der Hoffende fokussiert seine Aufmerksamkeit auf das „Außen“. Hoffnung ist Selbststabilisie-

rung. Vertrauen heißt für Eidenschink, darauf zu setzen, dass man mit dem, was kommt, gut umgehen kann. Man weiß nicht, wie die Zukunft wird, aber man weiß, dass man zum richtigen Zeitpunkt die Probleme lösen wird. Diese Zuversicht schwindet etwas, wenn die vertraute Welt sich radikal verändert.

Die Vorteile von Vertrauen sind laut Eidenschink erheblich, denn man geht davon aus, dass man in der Welt zu recht kommt – egal ob eine Krise gut oder schlecht endet. Aber: Wenn einem etwas misslingt, dann ist man in erster Linie enttäuscht von sich selbst. Eidenschink: „Dann braucht man zwangsläufig Enttäuschungskompetenz. Diese zeigt sich immer darin, dass man auf Selbstwürfe und Anschuldigungen verzichten kann. Stattdessen braucht man die Fähigkeit zu trauern und zu bedauern.“

Wenn man sich selbst überschätzt habe oder eine Herausforderung einfach zu groß sei, dann lohne sich der Wechsel vom Selbstvertrauen zum Vertrauen in eine soziale Gemeinschaft. Rechtzeitig Schwäche zeigen und sich Hilfe holen sei leider nicht selbstverständlich.

Eidenschink hält es letztlich aber für unabdingbar, in einer Krise auf Selbstvertrauen zu setzen. Wer vor der Krise in die eigene Persönlichkeitsentwicklung investiert habe, der ernte jetzt die Früchte. Grundsätzlich führe aber kein Weg daran vorbei, dass die Bewältigung einer Krise auch Opfer koste. Eidenschink: „Und zwar Opfer, die sich nicht schönreden lassen, die keine Lernchancen sind, die einfach nur weh tun und Anlass für Schmerz und Trauer sind. Auch hier braucht es Vertrauen ... das Vertrauen, dass man auch im Leid das Leben mag und lebenswert findet.“

3 Sich der Unberechenbarkeit der Zukunft stellen

Zum Thema „Zukunftsszenario“ hat Janina Reitschmied, Beraterin mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Customer Experience Management und Change Management bei der OSB international in Wien, am 2. April einen interessanten Blogbeitrag (www.osb-i.com) geschrieben. Sie erläutert darin, dass ihr derzeitiges Beratungssetting besonders →

personal- und organisationsentwicklung

→ oft das Ausformulieren von Zukunftsszenarien umfasst. Die Szenario-Technik gilt ihr als hilfreiche Methode, um die Kunden schon recht früh dazu zu bringen, sich der ungewissen Zukunft aus mehreren Perspektiven anzunähern. Reitschmied: „Szenarien sind keine Prognosen der Zukunft, sie schaffen eine Übersicht über Möglichkeitsräume und geben so Sicherheit für wichtige Entscheidungen.“ Die Szenariomethode tauchte erstmals im Zusammenhang mit der Ölkrise im Jahr 1973 auf und wurde popu-

bestmögliche und wie die schlechtmöglichste Zukunft aussehen?)

Die Szenario-Analyse ist eine Meta-Problemlösungstechnik, die zur Entscheidungsfindung einen „Rahmen“ vorgibt.

4 Neue Kommunikationsformen steigern Kreativität

Am 16. April 2020 veröffentlichte Prof. Dr. Fritz B. Simon in seinem Blog „Simons Kehrwoche“ ein Interview, das er einem Podcaster des Instituts KMM an

gearbeitet als früher. „Alle überlegen sich, was man tun kann, um den Laden am Laufen zu erhalten.“ Es werde viel mit den digitalen Möglichkeiten experimentiert. Gedanken würden intensiver ausgetauscht und Ideen schneller umgesetzt. Führungskräfte würden viel unwichtiger, weil man mehr auf der Kollegenebene kommuniziere, experimentiere und letztlich auch handle.

Simon ist sich sicher, dass seine Beobachtungen eine gewisse Allgemeingültigkeit haben und dass die Menschen in den Unternehmen auch vorher schon kreativ gewesen seien. Simon: „Aber die Kommunikationsmuster waren nicht kreativ.“ Schließlich käme es bei der Kreativität nicht auf den einzelnen Menschen an, sondern Kreativität entstehe zwischen den Menschen – früher gelegentlich an der Kaffeemaschine und jetzt eben häufiger beim Skypen. Die Mitarbeiter seien auch deshalb kreativer, weil man sich in der jetzigen Situation nicht mehr so sehr an den üblichen Spielregeln orientiere und sich mehr traue, Sachen zu machen, die vorher möglicherweise nicht erwünscht gewesen seien.

Simon: „Die Menschen werden auch weniger von der Hierarchie beobachtet! Insofern entsteht zwischen ihnen etwas Neues.“ Jedem Beobachter von organisatorischen Abläufen sei klar: „Überall da, wo es um Kreativität geht, ist Hierarchie tödlich.“ Hierarchie sei selbstverständlich wichtig, wenn es darum gehe, Handlungen zu koordinieren und schnelle Entscheidungen zu treffen. Wenn man Kreativität wolle, müsse man Hierarchie aber außer Kraft setzen. Und das findet derzeit laut Simon wohl in großem Maße statt, weil die Menschen neue Kommunikationsmöglichkeiten haben.

Dass es in deutschen Unternehmen auch ganz anders zugehen kann, weiß Sabine von Oesterreich, Beraterin und Coach in Frankfurt am Main. In einem Interview mit dem „Stern“ (Nr.17 vom 16. April 2020) erwähnt sie eine Versicherung, bei der die Personalabteilung Homeoffice angeordnet hatte und der Finanzchef das wieder rückgängig machte mit der Begründung, er wisse nicht, was die Leute zu Hause machten. Es gibt offenbar Unternehmen, wo Zweifel an der Loyalität der Angestellten herrscht und wo die



Fotos: Martin Pichler

Shutdown. Der Warenhauskonzern Galeria Karstadt Kaufhof verliert nach eigenen Angaben europaweit wöchentlich einen Umsatz von mehr als 80 Millionen Euro.

lär, weil sie von Eckard Minx und seinem Team in den 1990er-Jahren bei Daimler weiterentwickelt wurde. In dem Buch „Systemische Strategieentwicklung“ der OSB-Berater Rudi Wimmer und Reinhart Nagel wird beschrieben, wie Szenarien nach einem strengen Phasenschema entwickelt werden:

- Aufgaben- und Problemanalyse (Ausgangspunkt ist ein Problem, das kontrovers angegangen werden kann).
- Einflussanalyse (Einflussfaktoren werden ausdifferenziert und quantitative wie qualitative Kenngrößen definiert)
- Trendprojektion (für jeden Einflussfaktor werden Trends identifiziert)
- Entwicklung von Szenarien (aus den Analysen werden unterschiedliche Zukunftsbilder abgeleitet: Wie könnte die

der Hochschule für Musik und Theater Hamburg gab (<https://wiegehts-kultur.de/2020/04/12/fritz-b-simon-universitaet-witten-herdecke/>).

Da Simon auch Geschäftsführer des Carl Auer Verlags in Heidelberg ist, wurde er gefragt, welche Veränderungen er dort im Rahmen der Corona-Krise beobachtet habe. Simon: „Die meisten Mitarbeiter sitzen im Homeoffice und ich merke, dass die Kommunikation während der Onlinekonferenzen viel sachorientierter geworden ist. Man reagiert nicht mehr auf die ganzen nonverbalen Signale.“ Und weil man die körpersprachlichen Signale, die die Ablehnung eines Vorschlags signalisierten, offenbar nicht mitbekomme, gehe man viel freundlicher miteinander um. Im Moment werde sehr viel produktiver



Geschlossener Nachtclub. In der Gastronomie drohen 70.000 Pleiten, wenn die Ausgangsbeschränkungen nicht schrittweise zurückgenommen werden können.

Chefs mächtig Angst vor Kontrollverlust haben. Von Oesterreich: „Ein Chef, der den Eindruck vermittelt, dass er die Probleme nicht erkennt, verliert enorm an Vertrauen.“

5 Die Psyche in der Corona-Krise

„Was danach kommt, macht mir Angst“, sagte der Ostschweizer Psychiater und Mitglied der Geschäftsleitung der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich, Erich Seifritz, der „NZZ am Sonntag“ vom 19. April 2020. Er warnt: „Mit den Arbeitslosenzahlen steigen die Suizidraten.“ Die Suizidraten in der Schweiz nähmen derzeit ab, weil die Gesellschaft durch eine Bedrohungssituation näher zusammenrücke.

„Wenn wir jetzt ständig von Social Distancing reden, gebrauchen wir den falschen Begriff, eigentlich müsste es heißen Physical Distancing! Es gibt eine physische und nicht soziale Distanzierung“, erklärt der Psychiater. „Was jetzt geschieht, ist ein Social Narrowing, das Verstärken sozialer Kontakte. Ich habe noch nie so oft mit meiner bald 85-jährigen Mutter telefoniert wie in den letzten Wochen.“ Eine junge Nachbarin erledige für sie die Einkäufe. Das sei Ausdruck eines sozialen, inneren Zusammenhalts. Aber wenn die wirtschaftliche Rezession komme, dann werde die Arbeitslosigkeit massiv steigen. Seifritz: „Und da gibt es eine

klare Korrelation: Nehmen die Arbeitslosenzahlen zu, steigen auch die Suizidraten.“ Schweizer Wissenschaftler rechneten aufgrund diverser Erfahrungswerte infolge der Corona-Krise mit einer weltweiten jährlichen Zunahme der Suizide um 10.000 Fälle und der Suizidversuche um 200.000 Fälle.

Der Experte zeigt sich überzeugt, dass Einsamkeit nicht das Problem sei. Einschränkungen wie das Verbot von Konzerten oder Fußballspielen könne – zumindest bis zu einem gewissen Grad

kompensiert werden – mit häufigerem Telefonieren oder sozialer Aufmerksamkeit im Wohnviertel. Eine Zunahme von Depression oder posttraumatischen Belastungsstörungen könne in der Schweiz derzeit nicht festgestellt werden. Aber die potenziell gefährliche Zeit komme noch, wenn die akute Bedrohung durch das Coronavirus nachlasse und die Leute sich damit auseinandersetzen müssen, keinen Job mehr zu haben.

Für alle Menschen gelte: Sie hätten ihre Unbeschwertheit verloren – die Gewissheit, dass ihnen nichts passieren könne. Die Möglichkeit, sich „draußen“ unbenutzt anstecken zu können, sei ein Verlust an Lebensqualität. Solche Dinge betrübten alle.

Zum Schluss noch ein Bonmot von Prof. Dr. Stefan Kühn, Deutschlands bekanntestem Organisationssoziologen. Er schrieb in einem Beitrag für die „Süddeutsche Zeitung“ vom 23. März 2020 den soziologisch brilliant formulierten (aber für die Normalbürger wohl eher befremdlichen) Satz: „In der Krise wird deutlich, dass Schulen eine Funktion haben, die sonst eher weniger thematisiert wird – die Funktion einer Bewahranstalt für Kinder und Jugendliche, damit ihre Eltern die Möglichkeit haben, arbeiten zu gehen.“

Martin Pichler ●



Großraumbüro. Was wird aus den Büros, nachdem sich herausgestellt hat, dass die Arbeit im Homeoffice funktioniert?