

new&able

Management- und Organisationsberatung

Corona: Chance für Wandel

In welcher Welt wollen wir leben?

Eine qualitative Impuls-Studie zu den antizipierten
Transformationen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft



Vorwort: Der Hintergrund für die Studie

Warum wir auch eine Studie zu Corona durchgeführt haben und welchen Nutzen unsere Kunden davon haben

- = Bereits Anfang März des Jahres 2020 war intuitiv spürbar, dass die Corona-Pandemie wohl weitaus größere Auswirkungen haben würde, als sich zu diesem Zeitpunkt vermuten ließ.
- = Schon in der Anbahnung der Kontaktbeschränkungen und des nahenden (Teil-) Lock-Downs in Deutschland machten sich subtile Veränderungen in der Kommunikation, in der Zusammenarbeit und bei der Entscheidungsfindung bemerkbar.
- = Wir teilten alle das noch unausgesprochene Gefühl: Diese Krise wird dauerhaft gravierende Veränderungen mit sich bringen – für die Gesellschaft, für die Tragweite politischer Entscheidungen und in besonderem Maße auch für den Prozess der Gestaltung der Arbeitswelt.
- = Diese Intuition wollten wir faktenbasiert fundieren, was der Grundstein für diese Studie war, die wir mit einem erfahrenen Team von Beratern, Psychologen, Philosophen und Markt- und Sozialforschern durchgeführt haben.
- = Für uns als Beratungshaus stand dabei im Vordergrund: Wer Kunden gut beraten möchte, der muss ein valides Fundament für die Veränderungstendenzen und Zukunftsszenarien mit sich bringen und das nicht nur aus sekundären Quellen, sondern ausgehend von den Vorstellungen, Hoffnungen, Wünschen und Ängsten der Menschen selbst.



Die Chance zur Neugestaltung

Denkanstöße für organische Transformation in Organisationen und Unternehmen

- = Die Corona-Krise entpuppt sich als die große Enthüllerin der Widersprüche in der globalen Selbstverständlichkeit des 21. Jahrhunderts., wie bspw. der Annahme ungehemmten monotonen Wirtschaftswachstums, unbeschränkter Leistungsoptimierung und unbegrenzter Ressourcen. Die Krise wirkt somit wie ein Vergrößerungsglas für die vermeintlichen Sollbruchstellen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft. Im Verlauf der Krise entladen sich aufgestaute Energien und Zorn über unannehmbare Zustände, die bereits vor dem Virus in nahezu virulenter Weise alle Bevölkerungsschichten durchdrungen hatten.
- = Vielfach wird von der Corona-Krise als ‚Brandbeschleuniger‘ gesprochen mit Blick auf Konflikte, Willkür und antiquierte Strukturen und Denkweisen. Womöglich können wir diese Krise jedoch im Rückblick auch als rechtzeitigen Extinkteur der schwelenden Brandherde sehen.
- = Diese Studie widmet sich daher den anstehenden Herausforderungen und möchte dabei – ohne die Risiken aus dem Blick zu verlieren – die Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen.
- = Die Impulse in dieser Studie dienen als Anstoß für Reflexion, Infragestellung und Entscheidungsfindung und auch als Anreiz für einen Austausch über neue Ansätze, die über das bereits Bestehende hinausgehen.

Studiendesign

Forschungsfragen:

- = Welche Auswirkungen hat die Corona-Krise auf Beruf und Privatleben?
- = Welche Veränderungen hat die Krise mit sich gebracht?
- = Welche Hoffnungen und Wünsche verbindet man mit der Post-Corona Zeit?

Forschungsmethode:

- = Sekundärforschung
- = Impulsinterviews, Tiefeninterviews und Experteninterviews
- = Hermeneutische Verfahren
- = Grounded Theory

Sekundärforschung:

- = >100 Quellen
- = Artikel, Studien, Berichte, Videos und Podcasts zu Corona
- = Zeitraum:
März bis Juni 2020



Qualitative Interviews:

- = 55 qualitative Interviews mit Studenten, Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Selbstständigen
- = 10 Experten-Interviews
- = Altersklassen:
20 bis 55 Jahre
- = Zeitraum:
April bis Juni 2020



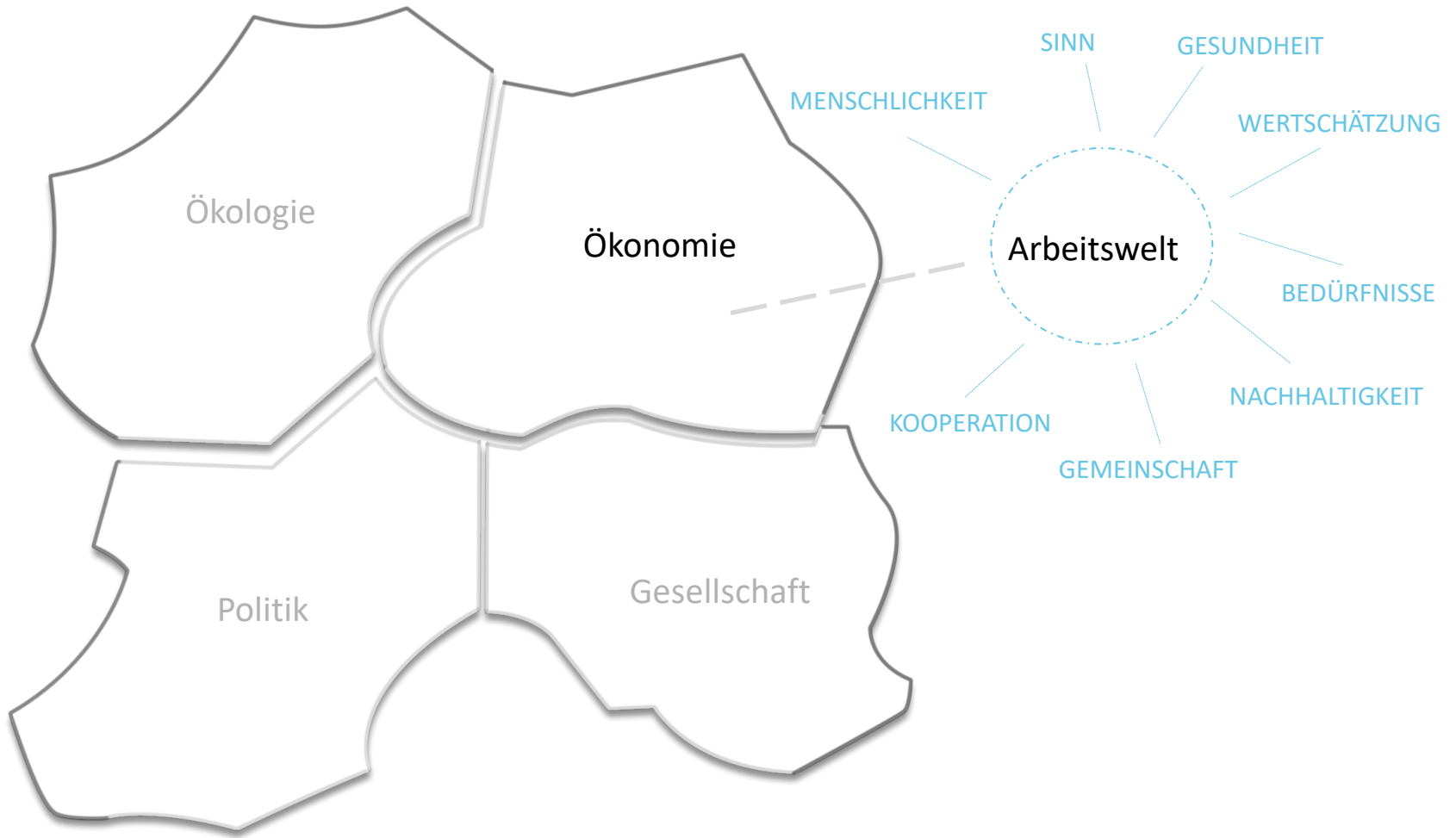
Reflecting Teams:

- = Regelmäßiger Austausch über Videokonferenzen
- = Perspektivwechsel durch Beobachtung und Rollenwechsel in der aktiven Interviewführung
- = Iterativer Untersuchungs- und Auswertungsprozess





Die (Post-) Corona Welt: Themenfelder





Überblick: Arbeitswelt

SUMMARY: Themenfelder der Transformation

Lock-Down:
Flussblockade
oder
Energiereservoir

Pandemie:
Kollektiver Stressor
oder
Entspannung

Perspektive:
Sinnfrage
trifft
Orientierung

MENSCHLICHKEIT/ GESUNDHEIT/ SINN

DISKURSE:

- = Anerkennung der Vulnerabilität
- = Umsetzung von Entwicklungspotentialen
- = Reflexion und Neuausrichtung

Retrospektive:
Rückblick
in die
Zukunft

Tempomodulation:
Explosiv starten
und
sanft landen

WERTSCHÄTZUNG/ BEDÜRFNISSE

DISKURSE:

- = Aufdeckung von Ressourcen
- = Würdigung erbrachter Leistungen
- = Bereitschaft zur Entschleunigung

Arbeitsumfeld:
Remote-Work
oder
reale Interaktion

Sozialkultur:
Maschinenlogik
vs.
Humanlogik

Haltung:
Umweltschutz
als
Solvenzschutz

KOOPERATION/ GEMEINSCHAFT/ NACHHALTIGKEIT

DISKURSE:

- = Sensibilisierung für Fernarbeit
- = Erhaltung realer menschlicher Beziehungen
- = Bewusstsein für eine sozial-ökologische Haltung

Lock-Down: Flussblockade oder Energiereservoir



Herausforderungen

- = Vielen Störungen geht eine subtile Veränderung des körperlichen sowie des zeitlichen Erlebens voraus
- = Kern der Veränderung ist eine kaum merkliche Selbstentfremdung. Der Lock-Down ist den typischen Auslösern dieser Entfremdung frappierend ähnlich

Chancen

- = Selbstentfremdung ermöglicht Neuausrichtung
- = Ungesehene Aspekte des Arbeitslebens können somit beleuchtet und systematisch beeinflusst werden

Erwartungen

- = Die Pandemie ist vor allem eine humanitäre Krise und führt zu einem gesteigerten Anspruch an ein menschengerechtes Arbeitsumfeld
- = Dies geht mit einer stärkeren Individualisierung der Bedürfnisse einher, da die Menschen unterschiedlich (gut) aus der Krise kommen werden

Diskursepfehlungen

- = Den Lock-Down verstehen (als Selbstentfremdung) und die Konsequenzen für die Organisation ernst nehmen
- = Mitarbeiter-Coaching: Das Potential der Krise nutzen, die bewussten und unbewussten Erlebnisse der Mitarbeiter reflektieren und daraus resultierende Entwicklungspotentiale diskutieren und umsetzen

Pandemie: Kollektiver Stressor oder Entspannung



Herausforderungen

- = Die Pandemie wirkt sowohl als Vulnerabilitätsfaktor, indem sie für Unsicherheit hinsichtlich beruflicher Perspektiven sorgt, als auch als akuter Stressor, indem sie zu neuen Verhaltensweisen zwingt
- = Wir erkennen uns als verletzlich und das verursacht Überlebensstress, der zur Erstarrung führen kann

Chancen

- = Der kollektive Stressanstieg kann als Katalysator dienen, um den Umgang mit psychischen Belastungen zu überdenken
- = Präventionsprogramme können Unternehmen und Mitarbeiter auf Krisen vorbereiten und deren Leistungsfähigkeit schützen

Erwartungen

- = Die Grenze der Belastbarkeit wird in Organisationen offen kommuniziert und kritisch reflektiert
- = Von Unternehmen wird erwartet, dass sie eine Gegenbewegung zum pandemiebedingten Stressanstieg ermöglichen

Diskursepfehlungen

- = Zukunftsfeste Unternehmen müssen den Fall kollektiver Stressoren bedenken und für ihre Mitarbeiter im Sinne von Vulnerabilitäts-Stress-Modellen ein ausgleichbares Stressniveau anstreben
- = Resilienz und adäquates Reaktionsvermögen in Organisationen muss neu begriffen werden

Perspektive: Sinnfrage trifft Orientierung



Herausforderungen

- = Durch die Corona-Krise wurden viele Bereiche der Wirtschaft aus ihrer gewohnten Bahn gebracht und teilweise komplett eingefroren. An vielen Stellen ist klar: Ein Zurück zum vorherigen Status Quo wird es nicht mehr geben
- = Die Bedrohung durch Covid-19 und unsichere Zukunftsperspektiven führen bei vielen Arbeitnehmern zu einer Re-Evaluation des Sinns ihrer Tätigkeit

Chancen

- = Sinnggebung wirkt sich positiv auf die Produktivität und Innovationskraft aus
- = Ein Unternehmen mit einer klaren Ausrichtung auf echte Nachhaltigkeit (menschlich und ökologisch) ist attraktiv für Mitarbeiter und genießt einen besseren Ruf bei den Stakeholdern

Erwartungen

- = Besonders hochqualifizierte und motivierte junge Mitarbeiter erwarten von den Arbeitgebern mehr als nur ein gutes Gehalt
- = Im Fokus der Unternehmen sollte ein erkennbarer Nutzen für den Menschen und die Gesellschaft stehen

Diskursepfehlungen

- = Die Sinn-Frage ist ein entscheidendes Zukunftskriterium – Organisationen sollten daher gerade das disruptive Moment der Krise nutzen, um eine kritische Reflexion der bisherigen Ausrichtung vorzunehmen
- = Moderierte Diskurse auf allen Unternehmensebenen können schlummernde Ressourcen und Sinninhalte aufdecken und nutzbar machen

Retrospektive: Rückblick in die Zukunft



Herausforderungen

- = Nach einem heftigen Schock zu Beginn der Krise sind viele Organisationen in einen erstaunlich effizienten Notfall-Modus übergegangen
- = Mit der Rückkehr zu einer Normalität in den Abläufen, geraten viele kurzfristig abgerufene Fähigkeiten wieder in Vergessenheit

Chancen

- = Der Rückblick sollte genutzt werden, um das Potential der eigenen Ressourcen zu verinnerlichen
- = Stärkung der ‚Fitness‘ durch gezielten Umgang mit Krisen und außergewöhnlichen Situationen – *Muskeln wachsen nach kurzer Überlast*

Erwartungen

- = Hybride Organisationen sollten über eine interne Task Force verfügen, die im Krisenfall reagieren kann und beständig erlebbares Wissen zum Umgang mit Ausnahmesituationen sammelt und bereitstellt
- = Stärkerer Fokus auf schlummernde Fähigkeiten und Ressourcen von Organisation und Mitarbeitern

Diskursepfehlungen

- = Schnelles agieren in Krisen setzt ein Organisieren von Lernen in Bezug auf mögliche Zukunftsszenarien voraus – Organisationen sollten die erlernten Kompetenzen verinnerlichen und festigen
- = Würdigung der Rückschau und vergangener Leistungen, sowohl als Gesamtorganisation als auch auf individueller Ebene

Tempomodulation: Explosiv starten und sanft landen



Herausforderungen

- = Der plötzliche Einbruch der Corona-Krise wurde vielfach als eine Art von Vollbremsung erlebt. Von sehr hoher Geschwindigkeit und Hektik im Alltag zu einer neuen Form der ungewohnten Langsamkeit
- = In der Krise hat sich gezeigt: Das vorherrschende Tempo wurde häufig als Belastung empfunden

Chancen

- = Unterschiedliche Kontexte erfordern verschiedene Geschwindigkeitsstufen – schneller ist nicht immer besser
- = Ein Blick auf das angemessene Tempo kann sich positiv auf Entwicklungsprozesse und Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirken

Erwartungen

- = Unternehmen müssen sich auf eine erhöhte Bereitschaft zur Entschleunigung einlassen, ohne dabei an Antrieb für Wachstum und Innovation zu verlieren
- = Parameter für den Projekterfolg folgen einer neuen Logik der ‚zeitflexiblen‘ Leistungsbeurteilung

Diskursepfehlungen

- = Reflexion der Relevanz unterschiedlicher Geschwindigkeitsstufen im Unternehmen, z.B. bei typischen Spannungsfeldern wie Agilität vs. Stabilität, Führung vs. Selbstregulation, Analyse vs. Intuition
- = Rücksichtnahme auf die unterschiedlichen Dynamiken der Mitarbeiter und gezielter Einsatz von ‚Hochpulsern‘ und ‚Niedrigpulsern‘ in den jeweiligen Bereichen

Arbeitsumfeld: Remote-Work oder reale Interaktion



Herausforderungen

- = Durch die Einschränkungen und strikten Hygieneregeln mussten viele Unternehmen auf Remote-Work und Home-Office umstellen, Team-Diskurse, Vereinbarungen und Arbeitsinteraktionen können statt dem persönlichen Kontakt nur über die Distanz stattfinden
- = Führungskräfte befürchteten Kontrollverlust und deutliche Leistungseinbußen bei den Mitarbeitern

Chancen

- = Die Krise hat gezeigt, dass Fernarbeit nicht nur sehr gut funktioniert, sondern auch zunehmend erwünscht ist
- = Durch Remote-Sitzungen können schnelle Entscheidungen getroffen und Reisekosten eingespart werden

Erwartungen

- = Remote-Work und Home-Office haben sich etabliert und Arbeitnehmer wünschen sich diese Flexibilität auch nach der Krise
- = Arbeitsplätze im Unternehmen müssen nicht mehr an Standorte, Städte und Länder gebunden sein

Diskursepfehlungen

- = Sensibilisierung für die vollständige Integration von Fern- und Flexarbeit unter Berücksichtigung der Effekte auf die Eigen- und Fremdwahrnehmung der Mitarbeiter (Gemeinschaftsgefühl, Verbundenheit, Kohärenz)
- = Analoge Arbeitsumgebungen bleiben relevant, verlieren jedoch zunächst an Bedeutung – Organisationen sollten bei der Umgestaltung die Qualität echter Begegnung und Interaktion in realen Räumen berücksichtigen

Sozialkultur: Maschinenlogik vs. Humanlogik



Herausforderungen

- = Der Corona-bedingte dezentrale Arbeitsmodus führt dazu, dass vorher analoge Kommunikation in den digitalen Raum verlagert werden muss. Neben Anforderungen an technische Ausstattung ist auch das Stärken des Gemeinschaftsgefühls im Team und gesamten Unternehmen über digitale Tools eine besondere Herausforderung. Zudem wird unter dem Stichwort „Zoom Fatigue“ über Ermüdungserscheinungen durch lange Videomeetings berichtet

Chancen

- = Die Notwendigkeit digitaler Kommunikation bietet die Chance, eine neue digitale Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, die es Mitarbeitenden ermöglicht Home-Office Wünsche zu erfüllen und gleichzeitig eine lebendige Sozialkultur im Unternehmen zu gewährleisten

Erwartungen

- = Die Mitarbeitenden sind auf technische sowie organisatorische Unterstützung zur Umsetzung gelingender digitaler Kommunikation angewiesen
- = Unterschiedliche Fähigkeiten und Bedürfnisse bzgl. sozialem Austausch mit Kollegen und effizienten Absprachen müssen berücksichtigt werden

Diskursepfehlungen

- = Digitale Kommunikation erfordert einen Balanceakt aus Effizienz zur Aufrechterhaltung eines gemeinsamen Aufmerksamkeitsfokus und sozialer Interaktion zur Unterstützung der Sozialkultur des Teams
- = Soziale Austauschmöglichkeiten sollten an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst und routinisiert werden. Mitarbeitende sollten befähigt werden mit den neuen digitalen Kommunikationstools umzugehen

Haltung: Umweltschutz als Solvenzschutz



Herausforderungen

- = Im Zentrum des Diskurses zur Post-Corona Gesellschaft stehen Forderungen nach konsequenterem Umweltschutz
- = Ein gestiegenes Umweltbewusstsein in der gesamten Bevölkerung, eine stärkere Lobby für grüne Themen sowie das Sichtbarwerden von Missständen machen eine ökologische Firmenstrategie so relevant wie nie zuvor

Chancen

- = Eine Vorreiterrolle in Sachen Nachhaltigkeit kann zu immensen Marktvorteilen führen. Konsumierende und Mitarbeitende wenden sich Nachhaltigkeitspionieren zu, die zukunftsfähige Lösungen anbieten
- = Ökologische Strategien sind hoch attraktiv

Erwartungen

- = Bürger erwarten sowohl in ihrer Rolle als Mitarbeitende als auch als Konsumierende ehrliches und konsequentes unternehmerisches Handeln
- = Transparente Kommunikation: Unternehmen sollten einen soliden Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten

Diskursepfehlungen

- = Eine konsequente, sozial-ökologische Firmenstrategie sollte sich auf die verschiedenen Geschäftsbereiche beziehen und sich durch Transparenz und Einheitlichkeit auszeichnen
- = Als Zielsetzung sollte ersichtlich werden, dass Gemeinwohl vor reiner Profitorientierung steht. Zertifizierungen, Beteiligungen an ökologischen Programmen oder Allianzen können die Glaubwürdigkeit erhöhen



Spannungsfelder der zukünftigen Arbeitswelten

Ausblick: Nur wo Spannung anliegt, fließt auch Strom

Alte Arbeitswelten

Standardisierung
&
Effizienz

Top-Down-Fragmentierung
&
Hierarchie

Wissen akkumulieren
&
Wissen verwalten

Traditionelles Autoritätsverständnis
&
Controlling

Planung
&
Wachstum durch Skalierung

Handlungsfelder

Prozesse

Interaktion

Lernen

Regulation

Entwicklung

Neue Arbeitswelten

Individualität
&
Agilität

Vernetzung
&
Gestaltfokussierung

Dynamische
Kompetenzentwicklung

Selbstregulation
&
Selbststeuerung

Invention
&
Innovation

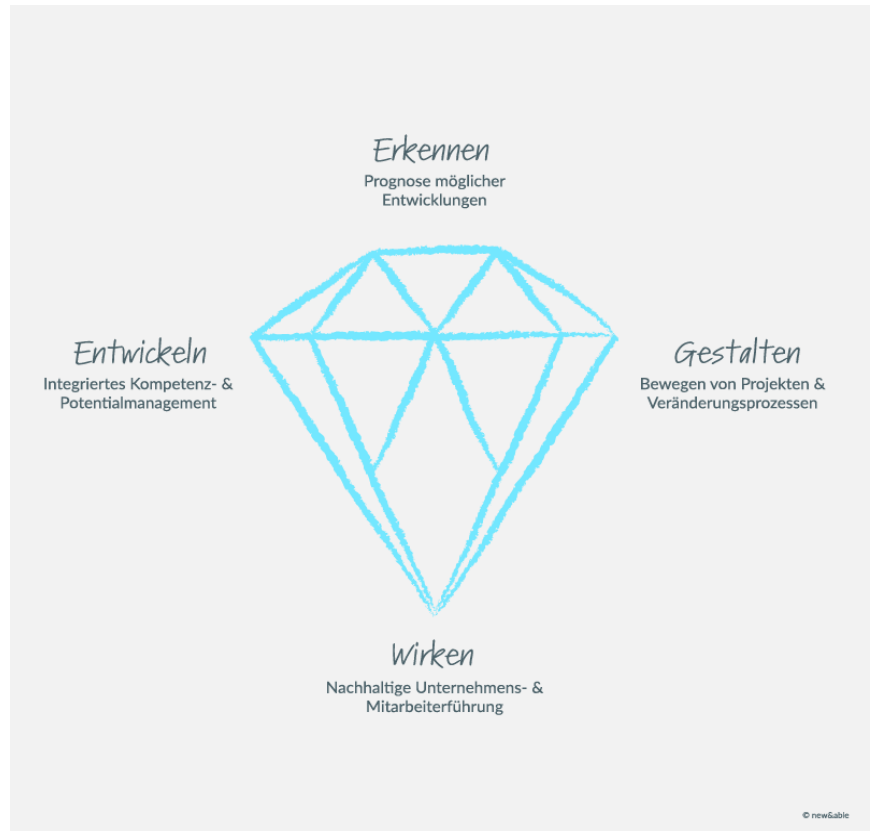


WANTED: BEIDES
= Architekt der Ambivalenz

Kurz über uns

Unser Name bringt auf den Punkt, wofür wir mit unserer Arbeit stehen – neue Ideen mit breitgefächerter Erfahrung

- = Wir unterstützen bei der Gestaltung von wirkungsstarken Veränderungen und begleiten die Entwicklung Ihrer Organisation
- = Die Fokussierung und das Erschließen von bisher ungenutzten Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen nehmen eine besondere Rolle in unserer Arbeit ein
- = Wir bieten Orientierungswissen und konkrete Lösungen entlang der 4 Dimensionen: Erkennen, Gestalten, Wirken und Entwickeln
- = Wir sind „Wegfinder“, d. h. wir schätzen und verstehen es neue Wege zu finden und Sie bei Ihrer Zielverwirklichung zu unterstützen



new&able

Robert Dörzbach

r.doerzbach@newandable.com

Marlon Meierhöfer

m.meierhoefer@newandable.com

Michael Jungen

m.jungen@newandable.com

new&able

Management- und Organisationsberatung GmbH

Ludwig Erhard Allee 20

D-76131 Karlsruhe

Phone: 0049-721-619079-0

Fax: 0049-721-619079-90

Mail: office@newandable.com

www.newandable.com