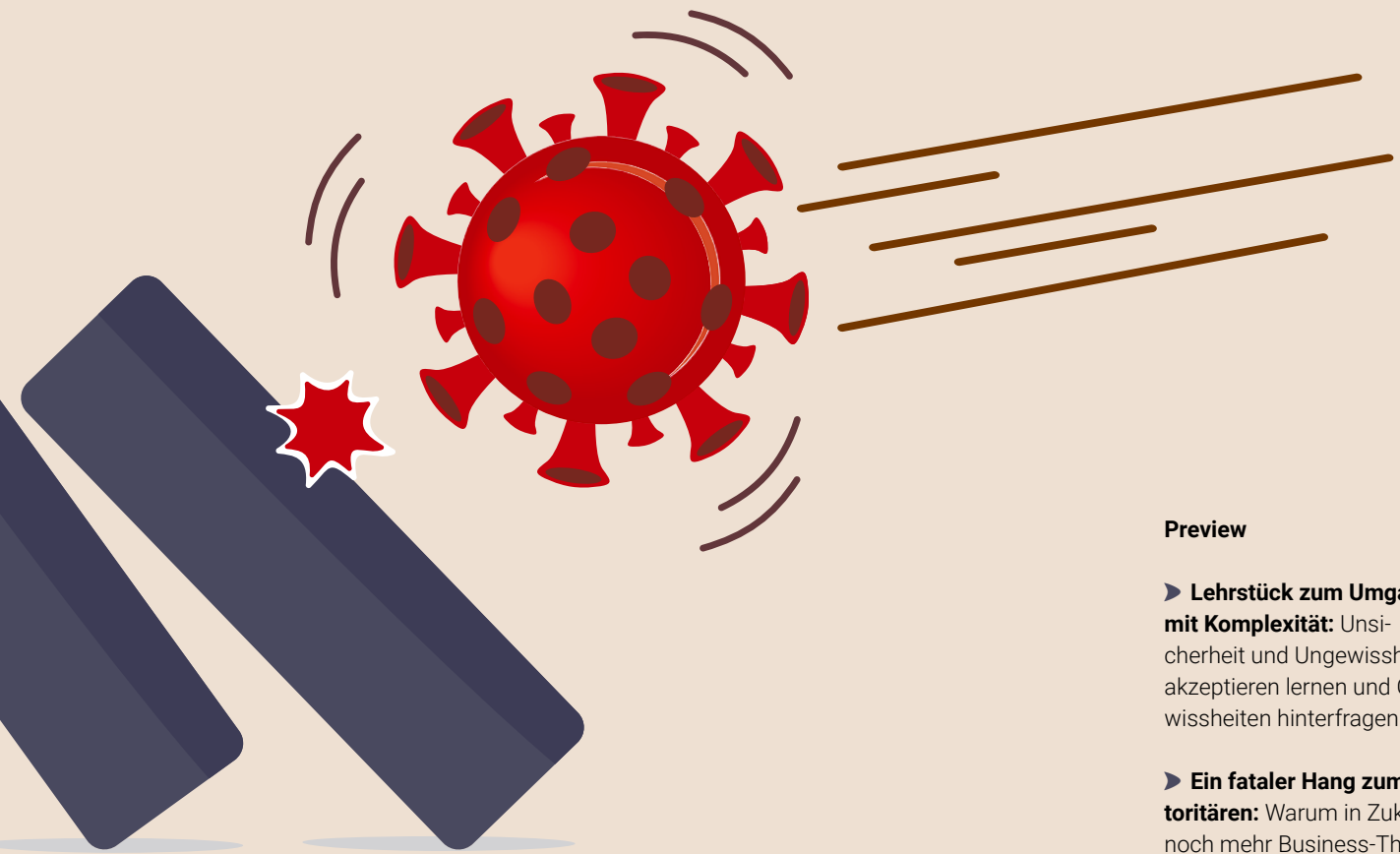


Arbeitswelt postcorona

# Wie weit geht der Wandel?

Wie beobachten Arbeitsweltexperten die Corona-Krise? Welche Effekte auf Führung und Zusammenarbeit erwarten sie? Welche Entwicklungen befürchten, welche Chancen sehen sie? Perspektiven, die man nachvollziehen, diskutieren, denen man aber auch widersprechen kann. Denn fest steht über die Post-Corona-Arbeitswelt nur eines: Sie wird so, wie wir sie gestalten.



**K**risen bedeuten Entwicklung, sie sind Geburtsstunden des Neuen und daher – trotz all der sie begleitenden Tragik – immer auch spannend. Wie wird das „Danach“ aussehen? Wird sich die Welt dann anders drehen? Die Neugier ist groß, die Angst mindestens ebenso wie die Hoffnung. Zukunftsszenarien haben Hochkonjunktur. Allerorten finden sich Artikel und Aussagen nach dem Muster: So wird nach der Krise gelebt, geliebt, gekauft, gearbeitet ...

Doch so attraktiv solche Zukunftsaussagen auf den ersten Blick auch sein mögen – besonders beliebt und viel zitiert wurden die von Trendforscher Matthias Horx und Populärphilosoph Richard David Precht –, so sehr sollte man sie auch mit Vorsicht genießen. Zukunft kommt nicht einfach, Zukunft wird gemacht. Von daher sprechen aus allen Zukunftsbildern die Wunschvorstellungen derer, die sie zeichnen.

Das ist bei den für diesen Artikel befragten Arbeitsweltextperten freilich nicht anders. Auch aus ihren Aussagen spricht ihr Welt-

bild, ihre Sozialisation, ihr Hintergrund. Schon aus diesem Grund kommen auf den folgenden Seiten mehrere Expertinnen und Experten zu Wort, die der Redaktion in der Vergangenheit aufgefallen sind als differenzierte und differenzierende Denker der Arbeitswelt.

In den folgenden Beiträgen schildern sie, wie sie die Corona-Krise aus ihrem spezifischen Fokus heraus beobachten, welche Veränderungen sie bereits ausmachen, welche Fragen sie dadurch aufgeworfen sehen und welche möglichen Entwicklungen diese nach sich ziehen könnten. Gedacht sind diese Gedankengänge nicht als Vorhersagen, sondern als Angebote von Perspektiven. Denen man zustimmen und folgen kann, denen man aber auch widersprechen und sie ablehnen kann. Sie liefern vielfältiges Denkfutter für eine differenzierte Diskussion über die Post-Corona-Arbeitswelt. Denn fest steht über die Post-Corona-Arbeitswelt nur eines: Sie wird so, wie wir sie gestalten.

## Preview

► **Lehrstück zum Umgang mit Komplexität:** Unsicherheit und Ungewissheit akzeptieren lernen und Gewissheiten hinterfragen

► **Ein fataler Hang zum Autoritären:** Warum in Zukunft noch mehr Business-Theater gespielt wird – oder das ganze Theater auffliegt

► **Drei wesentliche Wiederentdeckungen:** Warum das Physische, die Führung und die Zukunftsfähigkeit wieder an Wert gewinnen werden – und müssen

► **Keine Gesundheitskrise, eine Bewusstseinskrise:** Warum die Corona-Krise viel tiefer geht, als es scheint und sie eine kollektive Aufforderung ist

► **Chance auf einen vierfachen Entwicklungssprung:** Die nächste Stufe der kreativen Digitalisierung, der Kooperation, der Innovation und der Nachhaltigkeit

► **Zeit für Führungschancen:** Wie die Führung gerade die Hierarchie überwindet und was davon nach der Krise übrig bleiben könnte



## Lehrstück zum Umgang mit Komplexität

Im Krisenmodus ist vieles möglich, was bis dahin undenkbar schien. Viel ist aber auch nicht mehr als notwendiger Aktionismus, die Denkmuster dahinter ändern sich nicht notwendigerweise.

Es wird viel spekuliert über die Zeit nach Corona, und die Prognosen zeigen häufig in Richtung Disruption. Die Gesellschaft wird Kooperation neu gelernt haben, die Unternehmen digitalisieren endlich, und die Menschen in Pflegeberufen werden „systemrelevant entlohnt“. Das wäre schön, lässt sich heute aber noch nicht einmal als Prognose formulieren.

Erst einmal stellt sich die Frage, ob es eine Zeit danach geben wird. Eine Zeit ohne Infektionsgefahr, dafür mit Impfstoff und/oder Medikament? Zweitens ist der Zeitraum der Corona-Krise viel zu kurz, um ernsthaft Musterwechsel oder veränderte Denkweisen beobachten zu können. Bis jetzt schauen wir auf Schnappschüsse. Und drittens sei die Frage erlaubt, wo denn die tief greifende Krise ist?

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Dass Menschen erkranken, sogar sterben, ist tragisch. Dass Unternehmen vor der Insolvenz stehen, ist für die Unternehmen und ihre Menschen eine Katastrophe. Auf der individuellen Ebene gibt es viel Krise, keine Frage. Zu betrachten ist die aktuel-

le Situation gleichzeitig auf den Systemebenen. Wenn wir die Moral kurz vor die Tür stellen und dann auf die Zahl der Infizierten und Verstorbenen in Deutschland schauen, dann ist kein massiver Einschnitt für die Gesellschaft zu finden. Gott sei Dank wohl auch deshalb, weil entsprechende Maßnahmen zur Eindämmung getroffen sind. Die möglichen Insolvenzen von Restaurants, Friseuren oder Einzelunternehmern sind für die Wirtschaft nicht relevant. Solange es nicht eine riesige Welle wird, ist hier nichts Krisenhaftes.

**Die Frage lautet: Was von dem, was Firmen gerade anders machen, bleibt?**

Und in den einzelnen Unternehmen? Was hat sich verändert? Bis jetzt nicht viel. Wir machen alles wie bisher, nur per Zoom oder GoToMeeting von zu Hause aus. Die spannende Frage ist nicht, was die Unternehmen jetzt gerade anders machen, sondern was davon bleibt. Im Krisenmodus ist vieles möglich (Home Office), was bis dahin undenkbar schien. Viel ist aber auch

nicht mehr als notwendiger Aktionismus, die Denkmuster dahinter ändern sich nicht notwendigerweise. Organisationen, die bis dato nur der IT die Fähigkeit zur Remote-Arbeit zugestanden haben, werden eventuell sehr schnell die Mitarbeitenden zurück in die Büros beordern, sobald die Ansteckungsgefahr „kontrollierbar“ scheint.

Dass Führung sich jetzt plötzlich und nachhaltig verändert, nur weil man sich nicht mehr begegnet, halte ich für unwahrscheinlich. Das, was ich zurzeit in Unternehmen höre, ist ein Rufen nach mehr Agilität in der Arbeit und Resilienz der Mitarbeitenden nach der Krise. Das Motto: Mehr vom Gleichen. Dabei wäre jetzt die Zeit, um radikal neu zu denken. Organisationen sind konservative Systeme, die sich mit all ihren Spielregeln selbst erhalten wollen. Es braucht schon eine kräftige Irritation oder Störung, um dauerhaft zu verändern. Aktionismus ist keine solche Störung. Aus den momentanen Maßnahmen abzuleiten, welche grundlegenden Wandlungen daraus entstehen, ist reines Wunschdenken.

Dabei haben wir zurzeit eine gute Gelegenheit für Wandel durch diese Corona-Krise. Voraussetzung ist aber, dass wir reflektieren und nachdenken. Eines macht uns die aktuelle Situation nämlich sehr deutlich: Gewissheit ist eine Illusion. Wir glauben so gerne, die Dinge im Griff zu haben und genau zu wissen, wie was ist. Da kommt auf einmal ein kleines Virus und macht uns klar, dass wir ganz viel nicht wissen. Nur dass das der generelle Zustand ist und keine Ausnahme. Wir leben, agieren, arbeiten, entscheiden immer unter Ungewissheit. Das liegt an der Komplexität unserer (Arbeits-)Welt.

## Stephanie Borgert ...

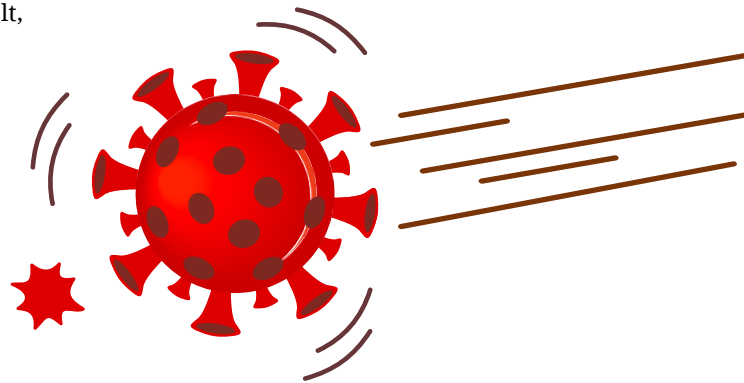
... ist Management- und Organisationsberaterin. Komplexität und organisationale Resilienz sind ihre Schwerpunktthemen. Kontakt: [www.stephanieborgert.de](http://www.stephanieborgert.de)

Niemand kann all die Zusammenhänge und Wechselwirkungen erfassen, erklären oder begreifen.

## Die Zeit nutzen, um Ungewissheit und Unsicherheit zu akzeptieren

Niemand kann sagen, wann die Krise vorbei sein wird, wie viele Menschen sterben werden, ob wir dieses Jahr Silvester feiern, ob die gerade erlebbare Solidarität anhält, wie groß der wirtschaftliche Schaden insgesamt sein wird oder wann der Normalbetrieb wieder möglich ist. Die Frage nach dem Normalbetrieb weist übrigens eher auf wenig bis keine Veränderung hin. Wenn wir diese Zeit auch dazu nutzen, um die Ungewissheit und die Unsicherheit zu akzeptieren, haben wir eine große Chance, den Umgang mit Komplexität zu lernen. Die Ungewissheit annehmen, führt zu einer veränderten Sichtweise und das kann einen Paradigmenwechsel in Management und Führung möglich machen und zu wesentlichen Veränderungen in unseren Organisationen führen.

Das gilt ebenso auf der gesellschaftlichen Ebene. Einige der scheinbar unumstößlichen Wahrheiten könnten und sollten wir hinterfragen. Wie hängen das Trimmen unserer Unternehmen auf Effizienz und Resilienz zusammen? Ist wirtschaftliches Wachstum wirklich die Antwort auf jede Krise? Welche Systeme (Gesundheit, Bildung etc.) bedürfen einer massiven Umgestaltung? Die Antworten auf diese Fragen sind nicht trivial und längst nicht klar. Nur weil wir in der Vergangenheit glaubten, sicher zu wissen, wie was ist, müssen wir nicht auch weiterhin so tun. Vielen Menschen ist das gerade sehr bewusst, weshalb es eine gute Zeit für Veränderungen ist. Wenn nicht jetzt, wann dann?



Stephanie Borgert



## Ein fataler Hang zum Autoritären

Die üblichen Klischees laufen aktuell in Endlosschleife: Die Krise treibt die Digitalisierung in den Unternehmen mit Macht voran. Die Arbeitswelt erlebt durch die Corona-Krise einen grundsätzlichen Wandel. Und vor allem: Endlich wird bewiesen, dass die „richtigen“ Werte in der Führung entscheidender für den Unternehmenserfolg sind denn je. All das ist – mit Verlaub und Respekt vor allen Verkündern solcher Botschaften – aus meiner Sicht Quatsch. Und doch bleibt ja die Frage im Raum stehen: Was wird sich nun wirklich verändern in den Unternehmen, in der Gesellschaft?

Auf diese Frage gibt es nicht eine Antwort. Wo immer jemand die Zukunft in der Einzahl denkt, lässt sich daraus immer nur dessen Wunschvorstellung oder Ideologie ableiten. Mit einem Zukunftsbild aus meiner Feder wäre das nicht anders: Auch ich wäre in der Gefahr, nur das zu schildern, was ich erhoffe. Wie es wirklich wird? Der Kaffeesatz am Boden meiner Tasse starrt mir geheimnisvoll entgegen, ich starre verständnislos zurück. Da schaue ich doch lieber auf einige Entwicklungen in der gegenwärtigen Realität. Also auf Dinge, die ich in den Unternehmen und auch in der Gesellschaft tatsächlich beobachten kann. Es tritt nämlich

ein Phänomen sehr deutlich zu Tage, das ich in meinem aktuellen Buch „Der Führerfluch“ beschrieben habe: Ein fataler Hang zum Autoritären schlägt in der Krise voll durch.

Sowohl in der Politik als auch in Unternehmen ist auf einmal wieder das Autoritäre gefragt: der oder die eine, die sagt, wo es langgeht. Das schlägt sich nicht zwingend im Stil nieder, aber sehr deutlich im Vorgehen. Auf einmal muss wieder alles über den Tisch des Chefs gehen. Ihm oder ihr persönlich sind die Vorschläge zu unterbreiten. Freiheiten werden gestrichen (außer Home Office). Entschieden wird im kleinsten Kreis. Und zwar so viel wie möglich. Nicht umsonst hat SAP gerade seine Doppelspitze wieder auf die Ein-Mann-Führung reduziert. In der Krise braucht „man“ nicht die vielen, die Ideen in die Debatte einbringen, sondern die eine Person, die die Ansagen macht. Keine Zeit für Spielereien jetzt!

**Autoritäre Führung wird geradezu eingefordert**

Wohlgermerkt: Dieser Ruf nach dem Autoritären geht nicht unbedingt von denen ganz oben aus, die autoritäre Führung wird geradezu eingefordert, weil sie wie



ein süßes Gift wirkt: Es fühlt sich einfach so herrlich entspannend an, wenn Papa oder Mama in dieser kritischen Zeit die Verantwortung übernimmt und den lieben Kleinen sagt, wie es geht. Und der Übergang in die kollektive Verantwortungslosigkeit wird gar nicht wirklich registriert: Wenn das Spiel gerade heißt „Wie kommen wir durch diese Krise?“, fühlt sich der Mitarbeiter ja auch nicht gefordert, Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen. Doch auch wenn der Einzelne all das vielleicht nicht bewusst wahrnimmt: individuell gelernt wird dieses Verhalten dennoch, das als Muster dann in die Organisation sickert. „Kultur“ nennt sich das.

Deshalb wird es in Post-Corona-Zeiten richtig spannend werden. Von meiner Warte als Beobachter aus werde ich diese Entwicklung voll Neugier verfolgen, auch wenn sie mich als Unternehmer gerade gehörig auf Trab hält. Denn was passiert, wenn das Spiel nicht mehr heißt „Wie überleben wir die Krise?“, sondern „Wie setzen wir uns im Wettbewerb durch?“. Das ist ein ganz anderes Spiel mit ganz anderen Bedingungen. Und nur, weil Sie gelernt haben, gut „Mensch ärgere dich nicht“ zu spielen, gewinnen Sie noch lange nicht bei „Monopoly“.

Zwei Möglichkeiten, wie das laufen kann, will ich mit Ihnen an einem wunderbaren Beispiel von Business-Theater durchspielen. Stellen Sie sich vor, der Mitarbeiter kehrt nach den vielen Wochen des Lockdowns ins Büro zurück, und der Chef ruft zum Jahresgespräch. Die Unternehmensleitung hat schließlich verkündet, dass es selbstverständlich auch dieses Jahr und in allen Abteilungen stattfinden soll. Genau genommen hätte das Gespräch ja schon im Januar stattfinden sollen, wurde aber – wie jedes Jahr – erst für den März terminiert. Nun

## Dr. Lars Vollmer ...

... promovierter Ingenieur und Honorarprofessor, ist Gründer von intrinsify, einem Thinktank für die neue Arbeitswelt. Seine Schwerpunktthemen: Future Leadership und die Verantwortungsgesellschaft. Kontakt: [www.larsvollmer.com](http://www.larsvollmer.com)

gut, jetzt ist es schon Sommer. Egal, frank und frei zur Sache ...

## Das Business-Theater wird intensiver gespielt – oder als solches entlarvt

In Szenario 1 setzen sich Chef und Mitarbeiter mit großer Ernsthaftigkeit zusammen. Vielleicht hatte die Jahre zuvor auf beiden Seiten schon ein leiser Zweifel mitgeschwungen, ob dieses Ritual wirklich Sinn macht. Doch dieses Jahr ist es anders: Die Firmenleitung hat gesagt, es sei wichtig – also wird das wohl richtig sein. Außerdem hat die Erfahrung der vergangenen Monate gezeigt: Widerworte kommen da oben eh nicht gut an. Und weil die Zeiten hart sind, sollen die Gespräche noch ambitionierter und verbindlicher sein. So nehmen sich Chef und Mitarbeiter gleich noch eine Stunde mehr Zeit dafür.

In Szenario 2 setzen sich Chef und Mitarbeiter ebenfalls an den Tisch und gehen gemeinsam die Checkliste durch, auf der steht, was sie nun tun sollen, um dem Ritual Genüge zu tun. Doch spätestens bei Fragen wie „Was sind unsere Aufgaben für nächstes Jahr?“ oder „Woran bemesse ich, Chef, ob du, lieber Mitarbeiter, gute Arbeit geleistet hast?“ brechen beide in schallendes Gelächter aus ob der Groteske. Ihre Erfahrung aus den vergangenen Monaten hat ihnen überdeutlich vor Augen geführt, dass alles von einem Tag auf den anderen ganz anders sein kann. Ihr leiser Verdacht aus den vergangenen Jahren ist Gewissheit geworden: Diese Gespräche sind reines Business-Theater, die auf Kosten der Wertschöpfung gehen. Und diese Erkenntnis behalten Chef und Mitarbeiter auch nicht mehr länger für sich.

Okay, Sie können sich denken, dass ich für das eine Szenario mehr Sympathie habe als für das andere. Das macht allerdings weder das eine noch das andere wahrscheinlicher. Würde ich blitzsauber argumentieren wollen, müsste ich sogar sagen: Möglicherweise wird auch alles wieder so, wie es war. Ausschließen kann ich das nicht. Ich halte es aber auch nicht für wahrscheinlich: Ich spüre aktuell so viel Momentum in der Gesellschaft und auch in den Unternehmen – sowohl bei den Krisengewinnern als auch bei den -verlierern –, dass ich davon ausgehe, dass sich diese Energie irgendwo entladen muss. Die Entwicklung wird also kippen. Aber zu welcher Seite? Keine Ahnung.

Lars Vollmer

Der aktuelle Ruf nach dem Autoritären geht nicht unbedingt von denen ganz oben aus, die autoritäre Führung wird geradezu eingefordert, weil sie wie ein süßes Gift wirkt: Es fühlt sich einfach so herrlich entspannend an, wenn Papa oder Mama in dieser kritischen Zeit die Verantwortung übernimmt.





## Drei wesentliche Wiederentdeckungen

Die Krise hat drastisch gezeigt: Wenn es schnell gehen muss, wenn es schwierig wird, wenn Dilemmata und entsprechende Paralyse drohen, dann braucht es Führung. Führung in einem starken, „entscheidenden“ Sinne.

Ich kenne die Arbeitswelt nicht als Eindeutiges, sondern nur als Vieldeutiges, als Ensemble diverser Nachbarschaften. So komplex dessen Zusammenspiel ist, so unmöglich ist es, die Entwicklung seines „Spiels“ vorherzusehen. Sicher ist bisweilen nur, dass eine Rezession kommt und Zoom bleibt. Aber ich erwarte etwas – und zwar nichts Neues. Auch nichts Neues in Bezug auf Führung, Vertrauen und Motivation. Allenfalls das Auffinden von Altem. So wie die Mondlandung ja nicht den Mond entdeckte, sondern, gleichsam zurückblickend, den blauen Planeten Erde. Drei Wiederentdeckungen scheinen mir nicht spekulativ.

### Die Wiederentdeckung des Physischen

Die Heimarbeit wurde in der Krise neu bewertet. Das altorganisatorische Vertrauensproblem („Arbeitet er auch, wenn er im Home Office sitzt?“) bezog sich noch auf eine Ausnahme-Institution. Heimarbeit als krisenbedingte Regel-Institution stellt hingegen Fragen der unternehmerischen Zentralidee. Es wird überdeutlich, dass echte Zusammenarbeit an Voraussetzun-

gen geknüpft ist: physische Begegnung und Beobachtung. Wer vom Home Office aus arbeitet, der koordiniert allenfalls, der kooperiert nicht. Der fügt separierte Arbeitsbruchstücke aneinander, addiert Einzelleistungen, lässt aber nichts wechselseitig Befruchtendes entstehen, schon gar nichts Kreatives.

Die Wechselwirksamkeit fehlt auch auf der psycho-sozialen Ebene. Nur die soziale Qualität eines Ortes kann verlässlich Zugehörigkeit stiften. Der Wunsch, dazuzugehören, das Gefühl, ein Beitragender zu sein, ein gemeinsames Werk zu schaffen: All das verdankt sich dem „Belonging“ zu einer physisch erlebbaren Gemeinschaft. So, wie mir ein befreundeter Manager sagte: „Wir sind einfach eine tolle Truppe, und zu Hause fehlen mir die anderen.“

Es wird weiterhin das Home Office geben, wahrscheinlich sogar häufiger als vor der Krise. Wer das Unternehmen aber als Kooperationsarena definiert, Arbeit als „Zusammen-Arbeit“ mit Blick auf eine gemeinsame Zukunft versteht, wer Hochqualitatives entstehen lassen will, der hat jetzt den Wert des Ortes wiederentdeckt.

## Die Wiederentdeckung der Führung

„First, let’s fire all the managers!“ Gary Hamels Artikel schlug 2012 hohe Wellen. Viele Unternehmen versuchen sich seither in Organisationsformen wie Holokratie, Soziokratie und Agilität. Das gemeinsame Merkmal dieser Initiativen: Hierarchie ist überflüssig.

Die Krise hat drastisch gezeigt: Das sind Sonnenschein-Ideen. Wenn es schnell gehen muss, wenn es schwierig wird, wenn Dilemmata und entsprechende Paralyse drohen, dann braucht es Führung. Führung in einem starken, „entscheidenden“ Sinne. Denn was man nicht rechnen kann, muss man entscheiden. Der Widerspruch, die Milchglasscheibe, der offene Ausgang, die unkalkulierbare Konsequenz, das ist es, was zur Entscheidung drängt. Im Unterschied zur Wahl, die sich fakten- oder wertbasiert zu einer Seite neigt. Führung zieht ihre Existenzberechtigung aus genau diesen dilemmatischen Situationen. Das hat nichts mit Ego-Shootern zu tun, sondern mit der „Not-Wendigkeit“ schneller Entscheidungen. Man mag es bedauern – aber auch SAP musste es begreifen.

Ist damit die Selbstorganisation obsolet? Keineswegs. Sie hat unschätzbare Vorteile und wird weiter wachsen. Aber nach Corona wird niemand mehr glauben, Hierarchie sei überflüssig.

## Die Wiederentdeckung der Zukunftsfähigkeit

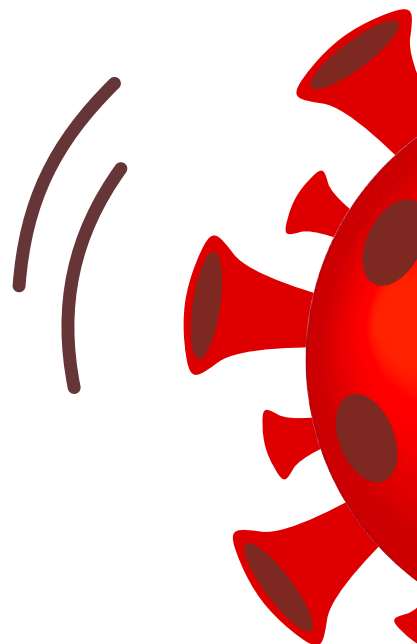
Aufgabe von Führungskräften in Unternehmen ist es, die Zukunftsfähigkeit der Firma zu sichern. Dem Morgen die Möglichkeiten offenzuhalten. Zum Beispiel: „Spare in der

Zeit, dann hast du in der Not.“ Wenn wir vor diesem Hintergrund die Corona-Krise als Bestandsaufnahme begreifen, dann haben viele Führungskräfte ihren Job nicht gemacht. Sie halten akutozialistisch die hohle Hand auf und schämen sich nicht für ihre parasitäre Haltung.

Das gilt für den Konzertveranstalter, der sich jüngst einen Supersportwagen zugelegt hat, nun aber nach Soforthilfe ruft. Das gilt für den Investor, der in diesen Tagen massenhaft Aktien notleidender Unternehmen kauft, weil das Erpressungsargument hoher Arbeitslosenzahlen zieht und „es sich die Politik niemals leisten kann, diese Firmen fallen zu lassen“. Das gilt für DAX-Konzerne, die in den vergangenen Jahren Milliardengewinne gemacht haben und plötzlich zu Sozialhilfeempfängern schrumpfen. Wie kann es sein, dass offenbar Tausende sogenannter „Unternehmer“ nicht einmal Rücklagen für zwei bis drei Dürremonate bilden? Wo bleibt der stolze Hinweis, man sei in der Lage, sich und die Mitarbeiter über Wasser zu halten und wolle nicht mit der Hand in der Tasche anderer Leute leben?

Es gibt Forschungsergebnisse, wonach Führungskräfte, gefragt, welche ihrer Aufgaben sie tendenziell vernachlässigten, vor allem auf den Entwurf von Zukunftsszenarien verweisen. Das wird sich nach der Krise ändern. Das muss sich ändern. Sonst wandern wir in einen verstetigten Seuchen-Sozialismus.

Noch etwas. Es gab ja eine Zeit, in der das Wünschen geholfen hat. Deshalb wünsche ich mir, dass das Social Distancing die Krisenzeit überdauert. In dem Sinne, dass wir „Anstand durch Abstand“ wiedergewinnen, den Überschuss an Zudringlichkeit zurücknehmen, den der Prozess des modernen Organisierens aufgeschüttet hat: die riesige Konformitätsmaschine, die sich „Feedback“ nennt, den Dichtestress durch Mitarbeiter-Befragungen, Beurteilungen und Rennlisten, die Pädagogisierung der Führung, sektenhafte Identifikations- und Werteschwüre, Sinnbewirtschaftungsmaßnahmen und Purpose-Geraune. Wir können die Chance nutzen für ein neues „Anstands-Denken“, das die Abstände wieder herstellt. Damit wir keine Ellenbogen mehr brauchen – nicht mal zur Begrüßung.



Dr. Reinhard K. Sprenger ...

... berät Unternehmen, coacht Vorstände, tritt als Redner auf und arbeitet als Autor. Seine Schwerpunktthemen: Führung, Motivation und Selbstverantwortung: Kontakt: [www.sprenger.com](http://www.sprenger.com)

Reinhard K. Sprenger





## Keine Gesundheitskrise, eine Bewusstseinskrise

Corona ist der Wink mit dem Zaunpfahl für uns alle, den wir nicht mehr ignorieren können. Denn er zeigt uns zwei wesentliche Tatsachen auf: wie verletzlich wir sind, und wie verbunden alles mit allem ist.

Oberflächlich und optimistisch betrachtet könnte man die derzeitige Situation als reine Gesundheitskrise bezeichnen, die sich zu einer massiven Wirtschaftskrise ausgewachsen hat. Das halte ich allerdings für unrealistisch und auch gefährlich. Denn mit Krise verbinden wir einen vorübergehenden Zustand, der „überwunden“ und „gemeistert“ werden kann und auf dessen Ende wir hoffen und warten. Spätestens oder frühestens mit der Impfung würden wir dann wieder zurück zur Normalität kommen können.

Bloß nicht! Wir werden – wir dürfen – nicht zurück zur „Normalität“. Denn die aktuelle Krise, vermutlich ausgelöst durch ein Virus gestresster Fledermäuse, ist ein nicht mehr zu übersehendes Symptom einer kranken und krank machenden Welt, die wir Menschen für uns und unsere Umwelt geschaffen haben: Burnout, Artensterben, Lärm, Luft, himmelschreiende soziale Ungleichheit, Zivilisationskrankheiten und Depressionen. Unser Leben ist weder physisch noch mental gesund, und viele von uns merken erst jetzt, in dieser Zwangspause, wie hektisch, stressig und anstrengend unser Leben eigentlich ist. Die Corona-Krise

ist nicht *die* Krise, sie ist nur die oberste Spitze und Ausdruck des Krisen-Eisbergs, auf dem wir sitzen.

Corona ist der Wink mit dem Zaunpfahl für uns alle, den wir nicht mehr ignorieren können. Denn er zeigt uns zwei wesentliche Tatsachen auf: wie verletzlich wir sind, und wie verbunden alles mit allem ist. Paradoxerweise führt Corona die durch Digitalisierung und Individualisierung eingesetzte Vereinzelung und soziale Isolation noch auf die Spitze, zu dem Punkt, dass es schmerzt und wir erkennen, wie sehr wir einander brauchen. Das wird jetzt – in der Ruhe und der Disruption unseres geschäftigen Alltags – wunderbar sichtbar und schiebt die Frage ins Bewusstsein: Wohin sind wir denn eigentlich so eilig unterwegs?

**Viele stellen jetzt fest, dass sie alles haben, aber nichts sind**

Folgen wir dem Gedanken weiter, tauchen wir am Eisberg unter die Wasseroberfläche, so kommen wir dorthin, wo die Ursache des sichtbaren Teils des Eisbergs lebt: eine Weltkrise, eine Sinnkrise und eine Krise in unserem kollektiven Bewusstsein. Wir

alle haben gemeinsam angenommen, dass wir auf einem Wachstumspfad sind, völlig unhinterfragt: und zwar auf einem materiellen Wachstumspfad in einer Welt der beschränkten Ressourcen. Es ist daher auch eine spirituelle (im Sinne von nicht materielle) Krise, denn viele Menschen stellen fest, dass sie alles haben, aber niemand sind. Sie erkennen die Sinnlosigkeit ihres McJobs, der nicht nur ihnen selbst schadet und sie davon abhält, ein Leben in und mit der Natur und wichtigen Menschen zu führen, sondern gleichzeitig auch zerstörerisch für sie selbst und andere ist. Wie lange sind wir noch bereit, Produkte zu vermarkten, für deren Herstellung Regenwälder niedergebrannt werden?

Und, vielleicht ganz unten im Eisberg, finden wir eine Ego-Krise. Unser Ego wird genährt aus dem Missverständnis, wir seien voneinander getrennte Leben in Konkurrenz zueinander. Das Ego lebt von Angst, von Gefühlen der Getrenntheit, die zu Abgrenzung, Ausbeutung, Hass und Aggression führen. Und verstärkt diese. Wir vergessen unsere Verbundenheit mit allem und dass wir nicht getrennt von anderen existieren können, dass wir nicht in der Natur leben, sondern aus ihr kommen und Teil dieser sind. Die Haltung „Die Welt gehört uns, und wir nehmen uns alles“ führt direkt zu einer selbstzerstörerischen Haltung, wie uns nun vielleicht bewusst wird.

Jedoch sind wir soziale Wesen, wir brauchen die anderen Menschen, emotional, physisch, seelisch und auch biologisch: Der Austausch von Gedanken, Umarmungen, Blicken und ja, auch Bakterien und Viren ist wichtig für unser Überleben. Ich sehe im Grunde nur eine Option für unser gedeihliches Überleben: dass wir gemeinsam zu einem Umdenken in Richtung Prosperität, Nachhaltigkeit, Inklusivität und Ausstieg aus fossilen Brennstoffen kommen. Dass

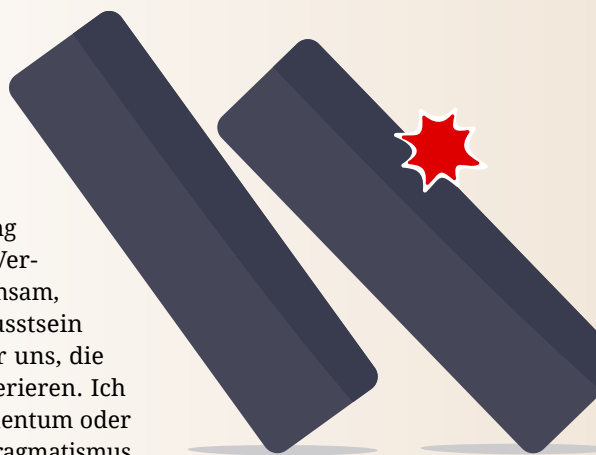
wir wieder etwas kleiner in unseren Radien werden und Wege finden, in Einklang miteinander und unserer Welt zu kommen.

### Wir dürfen und müssen jetzt alles hinterfragen

Wir dürfen und müssen jetzt absolut *alles* hinterfragen: wie wir arbeiten, was wir arbeiten, warum wir tun was wir tun, welches Ergebnis und welche Auswirkungen wir erwarten und erhoffen. Die Arbeitswelt könnte nun beginnen, Menschen nicht mehr als Ressourcen im Sinne der Ausbeutung zu betrachten, sondern als lebendige und wertvolle Gleichgesinnte auf Augenhöhe, mit denen wir gemeinsam etwas schaffen können, was unserem Potenzial entspricht. Wir könnten Organisationen aufbauen, die im Einklang mit dem Leben stehen und sich natürlich und organisch entwickeln mit dem Zweck, nicht nur weniger zu zerstören, sondern Lebendigkeit zu fördern und Natur zu bewahren.

Ich sehe in der jetzigen Situation die große Aufforderung, einen Bewusstseinsprung von der Getrenntheit in die Verbundenheit zu machen, gemeinsam, und aus diesem neuen Bewusstsein völlig neue Möglichkeiten für uns, die Welt und die Zukunft zu generieren. Ich sage das nicht aus Gutmenschentum oder Idealismus, sondern eher aus Pragmatismus und dem schieren Wunsch nach einem guten Leben für mich und die nächsten Generationen. Die Idealisten und Träumer scheinen mir im Moment eher jene zu sein, die sich eine Rückkehr zu unserer Vorstellung von grenzenlosem Wachstum und unendlicher Bereicherung wünschen.

Wenn es tatsächlich so ist, dass die Welt, wie wir sie schaffen, Ausdruck unseres kollektiven Bewusstseins ist, also die Manifestation unserer Vorstellungen, Werte, Annahmen und Wünsche, dann wäre das aus meiner Sicht der einzige Ort, an dem wir nun gemeinsam ansetzen und arbeiten sollten. Alles andere ergibt sich dann daraus. Aus meiner Sicht brauchen wir keine weiteren Krisen, Katastrophen und Beweise für die Notwendigkeit einer radikalen, im Sinne einer grundsätzlichen, Neudefinition von allem. Eine bessere Krise werden wir nicht bekommen.



### Julia Culen ...

... arbeitet als Coach und Organisationsberaterin. Ihre Schwerpunktthemen: Culture Transformation, Leadership Development und Corporate Development. Kontakt: [www.juliaculen.com](http://www.juliaculen.com)

Julia Culen



## Chance auf einen vierfachen Entwicklungssprung

Ich beobachte vier starke Entwicklungen in Organisationen, die durch die anhaltende Krise weiter verstärkt werden – und die das Potenzial haben, auch die Zeit nach Corona zu prägen. Ihr Ausgang ist ungewiss, wie so vieles in dieser Zeit. Es gehört zum Ethos des Beobachtenden, nicht mehr wissen zu wollen als der Prozess. Denn wenn wir ehrlich sind, müssen wir sagen: Wir haben keine Ahnung, wie es in den nächsten Monaten weitergeht.

Deshalb brauchen wir ein starkes, positives Zukunftsbild. Ein realistisches Bild, das robust ist. Und zugleich so klar, einfach und freundlich, dass es auch die Menschen überzeugt, die jetzt vielleicht mehr Sorgen haben als wir. Wie ein Gesicht, dem wir vertrauen. Wie ein Fixstern, an dem wir uns orientieren. Das Bild muss etwas zu tun haben mit Innovation und mit Werten. Und mit dem Thema Purpose, das in den vergangenen Jahren Konjunktur hatte. Jetzt zeigt sich, ob das mehr war als Mode. Es besteht jetzt die Chance, den Purpose mit den Prozessen, den Sinn mit den Menschen, die Nachhaltigkeit mit Innovation zu verbinden.

**Digital und kreativ: die beiden Seiten einer ungeheuren Entwicklung**

Zum einen beobachten wir alle in diesen Monaten einen gewaltigen Entwicklungs-

schub der Digitalisierung. Digitale Formate werden selbstverständlich. Video Conferencing, Cloud, Plattformen, Big und Smart Data etc. werden gleichsam Commodities. Dabei schwingt mehr denn je die Frage mit: Sind das eigene innovative Lösungen, die den europäischen Werten im Umgang mit Daten und Algorithmen entsprechen, oder übernehmen wir einfachheitshalber die Offerten der großen Player aus den USA oder China?

Zugleich beobachten wir in diesen Tagen eine ungeheure, geradezu explosionsartige Entfaltung der menschlichen Kreativität. Überall. Im privaten Bereich, in Gemeinschaften, in Nachbarschaften, in Stadtvierteln, in Unternehmen, in Orchestern, in Kliniken, in Schulen, in Behörden. Natürlich mithilfe der digitalen Tools. Aber eben von Menschen schöpferisch, selbstständig und mündig erdacht und gemacht. Bis hin zu den Masken, die überall genäht oder gefertigt wurden. Generationsübergreifend. Und sektorübergreifend. Eine experimentelle, agile, kooperative Kreativität, die ermutigt. Eine Erfahrung, die nicht mehr rückgängig gemacht werden kann.

Jedes Zukunftsbild sollte von diesen beiden grundlegenden Entwicklungen ausgehen. Wir sollten sie nach Möglichkeit in allen Lern- und Entwicklungsprozessen gleich gewich-





ten. Wenn es uns wirklich um Innovationen geht. Und um Werte. Beides zusammen ist der Lichtblick, den wir jetzt brauchen.

### Die nächste Stufe der Kooperation

Vielorts gibt es die Bereitschaft, etwas zusammen zu tun. Sich gegenseitig zu unterstützen. Über die herkömmlichen Markierungen der Bereiche und Sektoren hinweg. Das „Think Cross“, das kooperative und kollaborative Zusammenarbeiten und Vernetzen – mit anderen Disziplinen, anderen Branchen, anderen Regionen und Kulturen – wird zum neuen Gebot für alle kreativ, digital, forschend, produzierend, verkaufend oder heilend Arbeitenden. Wenn es denkbar ist, dass Bosch im Medizinsektor innovativ erfolgreich ist und hilft, Menschenleben zu retten, wenn Automobilhersteller mittels 3-D-Druck dazu beitragen können, dass mehr Beatmungsgeräte auf den Markt kommen, könnte das im positiven Sinne ansteckend wirken. Der Rostocker Mittelständler Centogene ruft eine Covid-19-Initiative ins Leben, und es melden sich bereits nach wenigen Tagen 500 Firmen. Doch die Frage ist: Wie robust ist diese Entwicklung? Ist die Bereitschaft zur Kooperation stärker als die Neigung, sich selbst durchzusetzen und Partikularinteressen zu verteidigen?

### Die nächste Stufe der Innovation

Natürlich stehen überall Abwehrmaßnahmen und die Liquiditätsplanung im Vordergrund. Aber jede gute Unternehmerin und jeder gute Geschäftsführer weiß: Das allein reicht nicht. Die Frage ist, gelingt es, in den kommenden Wochen, die Abwehr zu kombinieren mit positiven, nachhaltigen Maßnahmen zur Verbesserung der künftigen Wettbewerbsfähigkeit der Organisation? Gelingt das Umschaltspiel? Haben wir den

Mut, unsere Geschäftsmodelle und unsere Wertschöpfungsprozesse radikal in Frage zu stellen? Mit welchen Werten wollen wir künftig Wert schaffen?

Gerade jetzt ist die richtige Zeit, das bisherige Innovationsverständnis der Organisation auf den Prüfstand zu stellen. Nutzen wir die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in diesen Wochen in fast allen Bereichen so eindrucksvoll gezeigt hat, auch für die Neuaufstellung der eigenen Organisation für die Zeit danach? Rückt Innovation jetzt wieder ins Zentrum? Überprüfen wir, ob vieles, was bisher an Startups ausgelagert wurde, stärker in die Kernmannschaft geholt werden kann? Suchen wir Freiwillige, die bereit sind, sich auf radikale und nachhaltige Innovationen einzulassen? Sind wir selbst bereit, unsere Grundannahmen in Frage zu stellen? Haben wir dafür die geeigneten Methoden und Tools? Offline wie online? Wie können wir lernen, selbst disruptiv zu sein?

### Die nächste Stufe der Nachhaltigkeit

Alle reden von der Krise. Reden wir von Nachhaltigkeit. Jetzt ist die Zeit, das Thema Nachhaltigkeit neu zu sichten: War das, was wir bisher unternommen haben, wirklich nachhaltig? Oder eher nur der Versuch, Effizienzpotenziale zu heben? Was nicht verkehrt ist, nur ziemlich einseitig. Und wenn Effizienz: Wie steht es künftig um unsere Wertschöpfungsketten? Was können wir mehr regional organisieren? Wollen wir da nicht genauer hinschauen? Genauer hinschauen kann etwa für Mittelständler bedeuten, spätestens jetzt wirksame Klimaschutzlösungen aufzusetzen und eine Nachhaltigkeitsbewertung durchzuführen. Und dabei zu schauen, wie es andere machen. Viessmann zum Beispiel, Innovationsführer in Sachen Heizung, produziert schon heute CO<sub>2</sub>-neutral; oder das Netzwerk Fair'n Green, das ein Siegel für Nachhaltigkeit im Weinbau etabliert. Innovation und Nachhaltigkeit werden zusammengehören.

Jetzt können wir werteorientiert handeln und dabei neue Standards setzen, die künftig ganze Branchen revolutionieren. Hinschauen heißt auch: insgesamt achtsamer werden, schöpferisch für unser Tun und für eine gesunde Umwelt Verantwortung übernehmen. Greta würde fragen: Wenn ihr jetzt so schnell handeln könnt, um heute euer Leben zu retten – warum könnt ihr das nicht auch, um morgen das Leben künftiger Generationen zu retten?

Wir beobachten in diesen Tagen eine ungeheure, geradezu explosionsartige Entfaltung der menschlichen Kreativität. Eine experimentelle, agile, kooperative Kreativität, die ermutigt. Das ist eine Erfahrung, die nicht mehr rückgängig gemacht werden kann.

Dr. Bernhard von Mutius ...

... ist Vorsitzender des interdisziplinären Bergweg-Forums „Denken der Zukunft“. Sein besonderes Interesse gilt den Themen Innovation, Werte und Disruptive Thinking. Kontakt: [www.vonmutius.de](http://www.vonmutius.de)

*Bernhard von Mutius*





## Zeit für Führungschancen

In Zeiten der Krise wird umso deutlicher beobachtbar, was im Prinzip immer schon gilt: Führungsimpulse kommen nicht nur von Hierarchien. Stattdessen wird durch Führung Einfluss dort geltend gemacht, wo die Unsicherheit über das richtige Handeln zu groß wird.

Für die meisten Unternehmen wird sich die aktuelle Situation nicht als ein großes Problem darstellen – sondern mehr wie ein großer Haufen vieler Probleme. Es kann um Existenzkrisen gehen, um Fragen des Personalabbaus und der Einführung von Kurzarbeit, oder „nur“ um Infrastrukturprobleme, etwa wenn der Firmenserver nicht für die Menge an Zugriffen von außen ausgelegt ist. Die gute Nachricht dabei ist: Organisationen sind wahre Problemlösungsmaschinen, deren unterschiedene ebenso wie informal eingeschlichene Strukturen in aller Regel immer schon als Lösungen für Probleme unterschiedlicher Art auftreten. Nichtsdestotrotz: Die Phase zwischen dem Erkennen von Problemen und der Etablierung passender Lösungen ist typischerweise eine Phase hoher Unsicherheit. Zu entwickelnde Antworten auf Krisenphänomene sind dabei nicht beliebig. Sie bleiben aber kontingent, also potenziell vielfältig (sonst gäbe es nichts zu entscheiden!) und überfrachten Entscheider und Entscheiderinnen nicht selten mit der Komplexität ihrer Möglichkeiten. Es entstehen kritische Momente, in denen gängige Lösungsmechanismen der Organisationen nur unzureichend zum Zuge

kommen. Und dennoch bleibt in solchen Situationen der Stillstand aus, weil einige die kollektive Handlungsfähigkeit durch eigene Impulse wiederherstellen: Sie gehen in Führung.

### Unsicherheit über das richtige Handeln erzeugt Führung – überall

In Zeiten der Krise, in denen sich die Entscheidungslasten in den Zentralen ballen, wird umso deutlicher beobachtbar, was im Prinzip immer schon gilt: dass diese Führungsimpulse nicht nur von Hierarchien kommen, die üblicherweise dafür als zuständig angesehen werden. Stattdessen wird durch Führung Einfluss dort geltend gemacht, wo die Unsicherheit über das richtige Handeln zu groß wird. Unabhängig davon, von wem der Führungsimpuls ausgeht. Sie findet dementsprechend nicht nur in Organisationen statt, sondern begegnet uns im Alltag ständig; in Freundesgruppen genauso wie in Familien. In Organisationen kommt sie besonders in unklaren und widersprüchlichen Situationen zum Zug, z.B. immer dann, wenn ein Produkt kurz vor der Auslieferung den Qualitätsansprüchen noch

nicht genügt. Ob Qualität oder das Einhalten der Deadline den Vorzug bekommt, ist im betrieblichen Alltag nicht zuletzt eine Frage von Führungsimpulsen der Beteiligten.

Krisen zeichnet aus, dass sie eine Vielzahl solcher unklaren und widersprüchlichen Situationen erzeugen. Nicht nur die Handlungsoptionen können im Unklaren liegen, selbst Zuständigkeiten sind zuweilen diffus. Es wird möglich, dass Mitglieder in der Organisation verantwortlich für ein Problem werden, indem sie sich selbst für das Problem als verantwortlich kommunizieren, vielleicht sogar einen Lösungsvorschlag haben. Dabei kann sogar in fremden Zuständigkeitsbereichen „gewildert werden“, etwa wenn es die HR-Abteilung ist, die ein Konzept für Online-Weiterbildungskurse aus dem Boden stampft, während die Abteilungsleitung für Digitales noch auf Suche nach Orientierung ist.

Führung erfordert allerdings Gefolgschaft. Wenn keine Hierarchie, keine formale Verantwortlichkeit oder Arbeitsanweisung zur Verfügung steht, ist es notwendig, dass der Führungsimpuls auf Folgebereitschaft trifft und eventuell andere ihre (in) formale Macht nutzen, um sie anschließend in der Fläche durchzusetzen. Krisen bieten dabei in vielen Fällen auch unerwartete Potenziale für Gefolgschaft. Wo der Bedarf an Orientierung groß ist, ist die Erleichterung über Lösungen umso größer. Und damit auch die Bereitschaft, die Regeln der Organisation großzügiger auszulegen oder vielleicht sogar vollständig zu ignorieren.

### Führungsimpulse mit formaler Zuständigkeit honorieren

Und nach der Krise? Werden Organisationen in der Lage sein, diese Kreativität auch in einer Zeit nach der Krise noch zu zeigen?

## Judith Muster ...

... arbeitet als Organisationssoziologin an der Universität Potsdam und ist Partnerin bei der Beratungsgesellschaft Metaplan. Führung und Organisationsdesign sind ihre Schwerpunktthemen. Kontakt: [www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)



## Mehr zum Thema

### ► Mario Herger: Corporate Foresight Thinking – Tools für den Weitblick.

[www.managerseminare.de/MS266AR05](http://www.managerseminare.de/MS266AR05)

Im Gegensatz zu Pandemien lassen sich technologische und gesellschaftliche Entwicklungen vorhersagen. Zumindest einigermaßen, mit einer gewissen Unschärfe. Dafür braucht man keine Trend- oder Zukunftsforscher. Tools und Formate, mit denen sich relevante Trends im Unternehmen gemeinsam im Blick halten lassen.

### ► Friederike Müller-Friemauth: Zukunftsforschisches Management – Führen im Futur II.

[www.managerseminare.de/MS240AR01](http://www.managerseminare.de/MS240AR01)

Während sich die meisten Unternehmen ständig den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen anpassen, gibt es einige wenige, die nicht auf das Heute reagieren, sondern das Morgen gestalten. Sie entwerfen ein Bild von der Zukunft und setzen alles daran, dass es Wirklichkeit wird.

Und was wird mit dem Mut zur Initiative passieren, den Einzelne an den Tag gelegt haben, um bei Problemen von unklarer Zuständigkeit oder sogar klarer Nichtzuständigkeit Verantwortung zu übernehmen und in Führung zu gehen?

Die Antwort bleibt Entscheidung der Organisation. Wer in sicheren Zeiten mit guten Ideen in anderer Leute Zuständigkeitsbereich hineintrampelt, muss entweder Chefin oder Chef sein, oder gerade an einer Kreativwerkstatt teilnehmen. Das Verwischen von Zuständigkeitsbereichen und der Versuch, sich für Initiativen und nicht bestellte Ideen zu öffnen, gehört nicht zwingend zu den Paradedisziplinen formaler Organisationen. Und dennoch können Organisationen gezielt Themen und Bereiche benennen, um die regelmäßig neu gerungen werden muss: Führungschancen inklusive. Auch können Errungenschaften der Krise auf Dauer gestellt und Führungsimpulse mit formaler Zuständigkeit und Ressourcen honoriert werden. Kommt es in der Folge zu Widersprüchen mit bereits bestehenden Strukturen, liegt es am Ende am Ausgang von mikropolitischen Auseinandersetzungen um Führungsansprüche, ob eine Neuordnung gelingt. Denn Führung, so viel ist sicher, bleibt auch nach der Krise unverzichtbar.

*Judith Muster*



# Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **6,60 Euro**  
zusätzlich im Monat\*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:  
[www.managerseminare.de/profipaket](http://www.managerseminare.de/profipaket)  
E-Mail: [abo@managerseminare.de](mailto:abo@managerseminare.de)  
Telefon: 0228/97791-23

\*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro  
Profipaket Jahresabo = 248 Euro