

| Ausgabe 1  
15.04.2020

# Organisationsentwicklung in Zeiten von Corona

---

*Veränderung wird  
nur hervorgerufen  
durch aktives  
Handeln.*

*(Dalei Lama)*

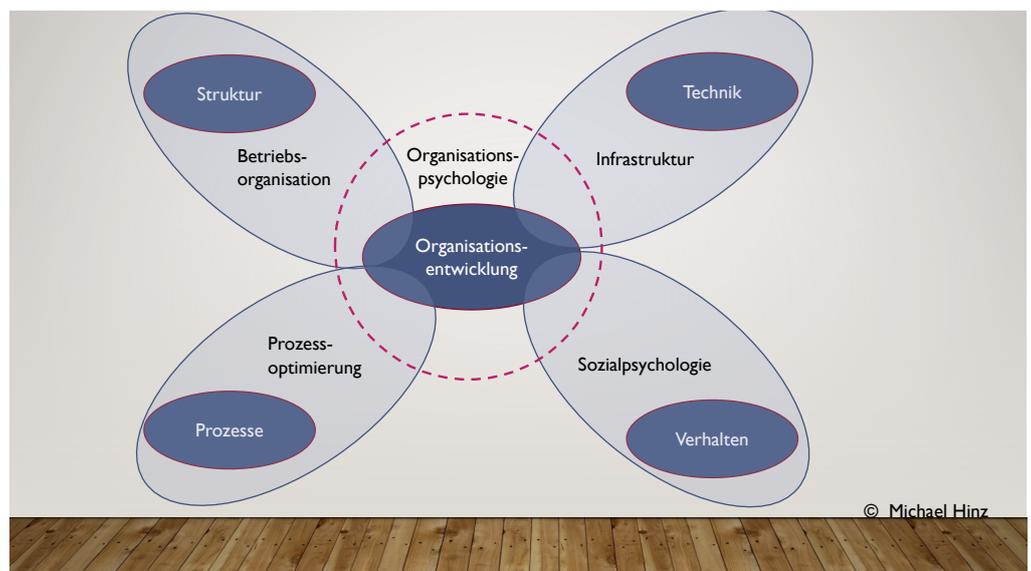
---

Warum Organisationsentwicklung gerade jetzt als aktives Mittel, um Krisenzeiten zu überstehen, genutzt werden sollte. Situationen, die für die Betroffenen Stress bedeuten, Ängste verursachen oder auch Muße geben, über bisheriges nachzudenken, führen oftmals zum Überdenken von eigenen Verhaltensweisen.

## Was ist Organisationsentwicklung?

Organisationsentwicklung ist die auf der Basis von organisationspsychologischen, sozialpsychologischen und verhaltenspsychologischen Grundlagen aufbauende Anpassung von betrieblichen und persönlichen Verhaltensweisen.

Keine Angst, dies wird keine Abhandlung der psychologischen Grundlagen der Organisationsentwicklung. Vielmehr geht es darum aufzuzeigen, dass es sich um ein sehr ernstes und wissenschaftliches fundiertes Instrumentarium, dauerhafter und von den Beteiligten akzeptierter Prozessveränderungen im betrieblichen Ablauf handelt.



Bezogen auf die aktuelle Arbeitssituation in vielen Betrieben gilt es, durch die Corona bedingten Einschränkungen und der daraus resultierenden wirtschaftlichen Restriktionen, nicht zu resignieren.

Vielmehr ist es gerade jetzt wichtig, Prozessanpassungen aufzugreifen und nachhaltige Veränderungen anzustoßen.

Damit dieser Wandel funktionieren kann, ist es erforderlich die Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter, der Unternehmensseite und der Umwelt (Absatzmärkte, Kunden, Lieferanten) zu berücksichtigen.

## Welche Verhaltensführer sind zu beachten?

Vereinfacht lassen sich die Agierenden in drei Gruppen einteilen, deren verschiedenen Grundverhaltensformen in einem neuen betrieblichen Prozessmodell zu berücksichtigen sind.

Dieses sehr vereinfacht dargestellte Grundverhalten beeinflusst die Akzeptanz von Veränderungen, die Bereitschaft zu Konsumieren und die Fähigkeit Anpassungen langfristig zu unterstützen.

- **Die Sicherheitsliebenden**

Diese Gruppe reduziert jedwede Aktivität auf ein Minimum. Sie zieht sich aus dem Marktgeschehen weitestgehend zurück und versucht vorhandene Ressourcen durch Verzicht möglichst lange zu erhalten.

Diese Gruppe ist für den langfristigen Erfolg von Veränderungen sehr wichtig, aber anfänglich meist schwer zu überzeugen.

- **Die Optimisten**

Diese Gruppe ist sich der vorhandenen Rahmenbedingungen bewusst, glaubt aber fest daran, dass nach relativ kurzer Zeit eine Normalisierung eintritt. Diese Gruppe übt nur dort einen Verzicht, wo es die aktuellen Rahmenbedingungen abverlangen.

Diese Gruppe ist in der Anfangszeit von Veränderungen ein wesentlicher Multiplikator, da diese Gruppe von der Grundhaltung her, permanente Veränderung relativ angstfrei lebt.

- **Die Mitläufer**

Diese Gruppe (die Mehrheit) passt sich den jeweiligen Meinungsführern an. Ängste und Hoffnung sind hier sehr stark mit der jeweiligen vorherrschenden Meinung und der Art (dem Verhalten) der Meinungsführer verknüpft. Gelingt es, den gruppenimmanenten Konsens zu treffen (abhängig von dem Präsenz der zuvor genannten Gruppen) können Veränderungen sehr kurzfristig Erfolg zeigen.

Diese Gruppe ist insbesondere im Hinblick auf die Absatzmärkte und die Produktionsqualität von zentraler Bedeutung. Extrinsische Motivation (Anreize wie Rabatte, Boni, Auszeichnungen) können hier Verhalten verstärken.

Betriebliche Prozessänderungen, wie umfangreich diese auch sein mögen, werden somit nicht nur durch den betrieblichen Aufsatz und die Anpassung von Struktur (Betriebsorganisation) oder Infrastruktur (Technik) beeinflusst. Auch die Verhaltensweisen (Sozialpsychologie) der Beteiligten (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden) unter dem Gesichtspunkt des Grundverhaltens (Gruppenverhalten) und des Individualverhaltens haben einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Veränderungsprozessen (Prozessoptimierung).

Alle Komponenten sind Bestandteile einer organisationspsychologischen Betrachtungsweise und somit Kernelemente einer erfolgreichen Organisationsentwicklung.

## Wie beeinflusst die Pandemie unser betriebliches Handeln?

Aktuell ist das gesellschaftliche und auch das persönliche Handeln noch durch Risikominimierung (Lock down) geprägt. Hierdurch treten deutliche wirtschaftliche Restriktionen auf, die zu dem Hinterfragen der wirtschaftlichen, aber auch persönlichen Situation führen.

Erstmals in unserer prosperierenden Gesellschaftsgeschichte der letzten 70 Jahre tritt aber nicht nur ein wirtschaftlich begründetes Risikoszenario (analog der Finanzkrise) auf, welches auf unser Verhalten Einfluss nimmt, sondern auch ein existenzielles Risikoszenario (persönliche Betroffenheit durch das Virus), welches wir bislang so nicht kennen.

Diese Kombination macht Angst, obwohl in Deutschland durch die sehr schnell aufgesetzten Maßnahmen das wirtschaftliche Risiko abgeschwächt wird, ist die Kombination dieser beiden Risikoaspekte, ein lähmender Faktor.

Betriebe denken aktuell im Wesentlichen über den wirtschaftlichen Fortbestand des Betriebes in den kommenden Monaten nach und die Akteure in den Betrieben (Beschäftigten) über den Erhalt des Arbeitsplatzes.

Dieses kurzfristige Denken ist wichtig und richtig, es darf aber nicht das strategische Denken über die langfristige Ausrichtung des Betriebes und somit den Erhalt der Arbeitsplätze überlagern.

Umso wichtiger ist es, jetzt, mit den optimistischer gestimmten Ressourcen des Unternehmens Szenarien zu entwickeln, wie im Rahmen einer bevorstehenden moderaten Öffnung der Einschränkungen durch die Corona Maßnahmen, Märkte zurückgewonnen werden können.

Es ist davon auszugehen, dass es Betriebe geben wird, die die aktuelle Situation mittel und langfristig nicht überstehen werden. Begründet ist dies sicherlich in den Auswirkungen der Pandemie, realistisch gesehen aber in vielen Fällen auch, in dem Fehlen der früheren oder aktuellen Bereitschaft, Veränderungen anzustoßen.

Es gibt kein Patentrezept auf Erfolg, wirtschaftliche Prosperität und langfristige Zufriedenheit, aber mit einer gezielten Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation kann es gelingen die Wahrscheinlichkeit nicht zu den Betroffenen zu gehören, zu erhöhen

Die Bereitschaft zu Verändern und der Wille, die beteiligten Akteure analog der skizzierten Gruppenklassifizierung mit all ihren Ängsten und Fähigkeiten in den Organisationsentwicklungsprozess einbinden zu wollen, ist die Chance den Herausforderungen der kommenden Monate zu trotzen.

Dieses Rüstzeug aus der Bereitschaft zur Anpassung und Optimierung erlaubt es, bevorstehende nationale als auch globale Anforderungen zu erfüllen.

hinz consultants (Michael Hinz)

Tel: 06130 9069969

Mail: [hinz@hinzconsultants.de](mailto:hinz@hinzconsultants.de)

[www.hinzconsultants.de](http://www.hinzconsultants.de)