



Was können Unternehmen aus der Corona-Krise lernen, um ihre organisationale Resilienz zu gestalten?

Dr. Britta Busse und PD Dr. Guido Becke

Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung „Transformationen der Arbeitswelt“ (organisiert von TU Berlin, ZEWK, KOOP), 22.04.2021

Ablauf

I. Zur (Corona-)Krise

II. Zur Organisationalen Resilienz (OR)

III. Beispiele aus der Praxis: Dienstleistungen – Produzierendes
Gewerbe

IV. Kernbotschaften

I. Zur (Corona-)Krise

Krise ist nicht gleich Krise

→ Was können Krisen bewirken?

- Existenzgefährdung
- Infragestellung bisheriger Ziele und Routinen
- Bedrohung bis Beendigung der Handlungsfähigkeit
- Wendepunkt zu neuen (positiven) Ausrichtungen

→ Wichtige Unterscheidungen bei Krisen

- Ad-hoc-Krise oder schleichende Krise
- Isolierte oder vernetzte Krise
- Unterschiedliche Ebenen und Ursachen

Abhängig von der Art der Krise können Präventionsmaßnahmen oder Krisenmanagementstrategien die Handlungsfähigkeit aufrechterhalten oder wiederherstellen. Zentral dabei ist die Akzeptanz des nicht Beeinflussbaren.

Kennzeichen der Corona-Krise

- Gesundheitliche Gefährdung
- Anfang 2020: Ad-hoc-Krise
- Vernetzung
 - Betrifft alle Lebensbereiche
 - Betrifft die ganze Welt
- Ende unklar
- Grenzen der Handlungsfähigkeit durch
 - Gesetzliche Vorgaben
 - Unzureichende Ressourcen / Infrastrukturen



Die Corona-Krise aus der Unternehmensperspektive

→ Veränderung von Arbeitsbedingungen

→ Kontaktbeschränkungen, Hygienekonzepte und Tests

- Verlagerung von Arbeiten ins Homeoffice
- Verlust gewohnter sozialer Kontakte bei der Arbeit
- Neue Anforderungen / Belastungen durch Infektionsschutzkonzepte

→ Verlust von Sicherheiten

- Sorge um eigene Gesundheit
- Sorge um Arbeitsplatz / Existenz
- Neue / veränderte Arbeitskonzepte
- Neue Regeln = weniger Handlungssicherheit

Corona = Systemische Krise

- Lokaler Ursprung und globale Effekte
- Vernetzung mit anderen Risiken
- Chaotischer Verlauf mit z.T. irreversiblen Wirkungen
- Unterschätzung systemischer Risiken (Renn 2014, S. 230 ff.)

Die Corona-Krise aus der Unternehmensperspektive

→ Veränderung für Wirtschaftsakteure

→ Krisenmanagement im Unternehmen

- Organisation von Kontaktbeschränkungen, Hygienekonzepten und Tests für Beschäftigte
- Kommunikation der Krisenstrategien
- Aufrechterhaltung laufender Prozesse

→ Verlust von Sicherheiten

- Sorge um Auftragseinbruch
- Lieferkettenunterbrechung
- Unsicherheit in der Führung
- Existenzielle Verunsicherung

„Die Herausforderung oder Kunst der richtigen Entscheidung im Krisenmodus liegt darin, zu erkennen, welche Ziele aufgegeben werden müssen und welche noch durch »Umwege« erreicht werden können.“ (Ducki, 2017, S. 3)

II. Zur organisationalen Resilienz

Grundlagen organisationeller Resilienz

→ Trajektorien der Resilienzforschung

- Sozial- und familientherapeutische Forschung
 - Fokus: Bewältigung von Lebenskrisen
- Gesundheitsforschung / -förderung
 - Fokus: Erhalt / Rückgewinnung psychischer Gesundheit angesichts von Stressoren
- Ökosystemforschung
 - Fokus: Erhalt von Ökosystemen bei Störungen / Umweltschädigungen
- Interdisziplinäre Risiko- und Sicherheitsforschung
 - Fokus: Erhalt von Infrastruktursystemen und Organisationen bei Katastrophen / Krisen

Resilienz = df. „the capacity of any entity – an individual, an organization, or a natural system – to prepare for disruptions, to recover from shocks and stresses, and to adapt and grow from a disruptive experience“ (Rodin, 2015, S. 3)

→ Dynamisches Resilienzverständnis

Grundlagen organisationeller Resilienz

→ Organisationale Resilienz als integratives Rahmenkonzept

→ Strukturelle Resilienz

- Strukturen und Prozesse zur Erfüllung von Primäraufgaben einer Organisation und bestandskritischer Sekundäraufgaben

→ Relationale Resilienz

- Betriebliche Sozialintegration
- Kollektive Handlungssysteme: Lern- und Veränderungsfähigkeit
- Erhalt von Netzwerkbeziehungen zwischen internen und externen Akteuren

→ Individuelle Resilienz

- Erhalt der Kontrolle und Handlungsfähigkeit von Organisationsmitgliedern

Gemeinsamkeiten der drei Resilienzdimensionen

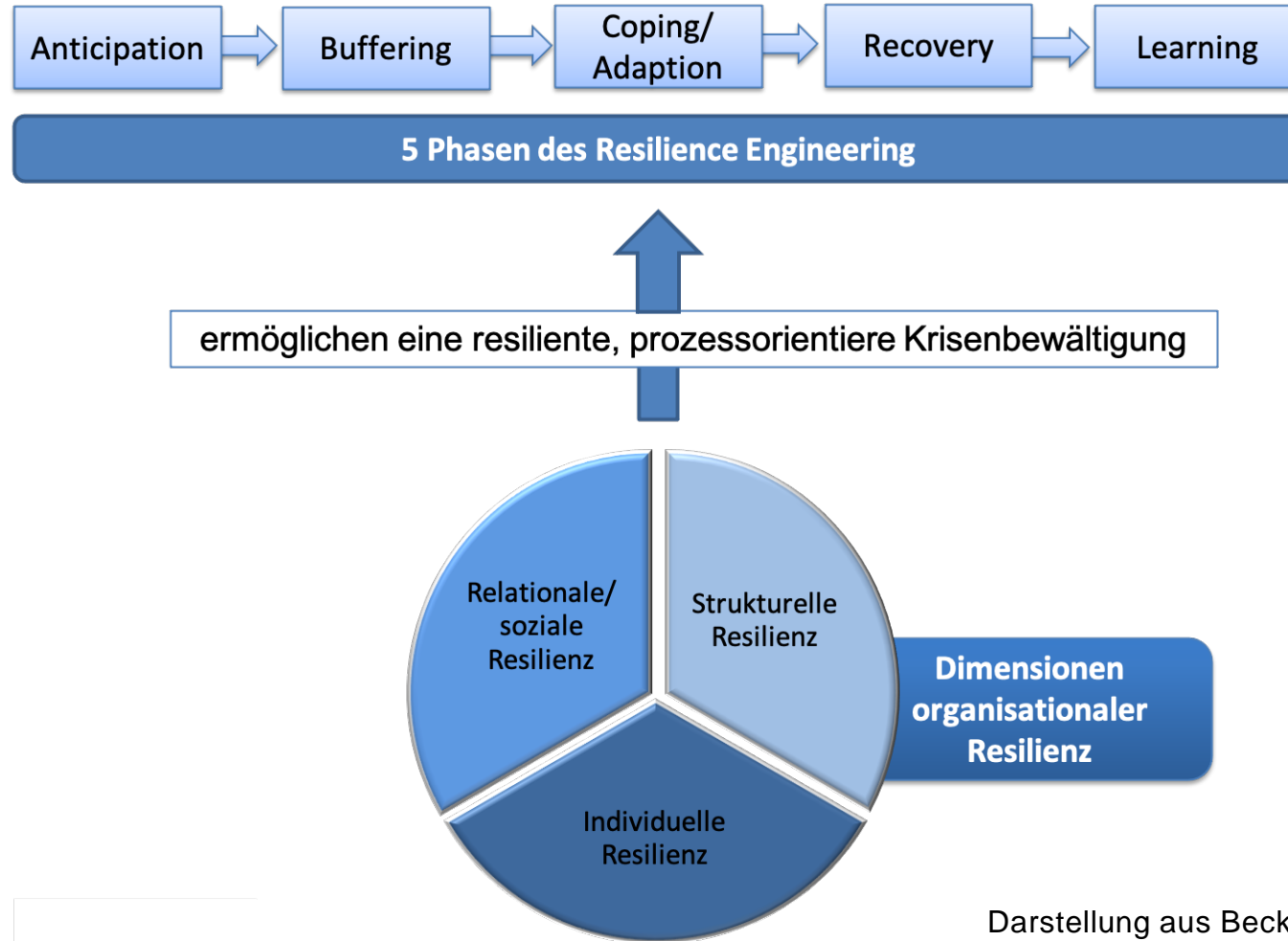
- Erhalt / Wiederherstellung von Handlungsfähigkeit zur Krisenbewältigung
- Entwicklung und Regeneration von (spezifischen) Ressourcen

Grundlagen organisationeller Resilienz

→ Kernmerkmale »resilienter Organisationen«

- Adaptions- und Lernfähigkeit
 - Relationale Handlungskoordination
- Entwicklung eines breiten Handlungsrepertoires im Umgang mit Risiken / Krisen
 - Redundanz
- Organisierung von Perspektivenvielfalt
 - Organisationale Achtsamkeit
 - Partizipation





III. Beispiele aus der Praxis: Dienstleistungen – Produzierendes Gewerbe

Basis sind die Projekte
FlexiGesA (<https://www.flexigesa.de>) und
Segel Setzen 20/21 (<https://www.renn-netzwerk.de/nord/detail/news/leinen-los-fuer-segel-setzen-20-21>)

Fallstudien in unterschiedlichen Branchen

→ Dienstleistungen

- Ambulante soziale Dienstleistungen (Hauswirtschaft)
- Sachbezogene und produktbegleitende Dienstleistungen (IT, Finanzen und Beratungen)

→ Produzierendes Gewerbe

- Chemiebranche
- Energiebranche
- Metall- und Elektroindustrie



Probleme/Herausforderungen durch Corona

	Führungsebene	Beschäftigte
Hauswirtschaft	Erhöhter Bedarf an Masken und Desinfektionsmittel, Tests trotz Knappheit; Bedarf an Hygienekonzepten (Schutz von Beschäftigten und Kund:innen); Mehr Organisationsaufwand für Hospitationen	Umsetzen der Hygienemaßnahmen trotz Verständigungsschwierigkeiten und Widerständen von Kund:innen (Eigener Schutz und der von Kund:innen); zunehmende psych. Belastungen durch eigene soziale Isolation und die Folgeerscheinungen der Isolation/Ängste der Kund:innen
IT, Finanzen, Beratungen	Schutz der Beschäftigten durch Kontaktvermeidung/-reduktion ; Führung auf Distanz ; Auftragsrückgänge	Soziale Isolation , unterbrochene Kommunikation ; Mehr Eigenorganisation/ Eigenverantwortung ; teils Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu Hause kaum möglich; Gehaltseinbußen ; Angst um den Arbeitsplatz
Produzierendes Gewerbe	Schutz der Beschäftigten durch Kontaktvermeidung/-reduktion ; Lieferengpässe ; Auftragsrückgänge	

Durchgeführte Maßnahmen

Führungsebene

Beschäftigte

Hauswirtschaft	Schnelle, kreative Lösungen für Beschaffung und Bevorratung ; schnelle Entwicklung/laufende Anpassung von Hygienekonzepten ; klare Kommunikation ; Rückhalt für Beschäftigte durch Sicherheit (Kommunikation, Hygiene, Tests, Impfungen)	Umsetzen der Maßnahmen , darauf bestehen; Einbezug der Vorgesetzten bei Problemen
IT, Finanzen, Beratungen	Umstellung der Arbeitsprozesse (Home-Office); Hygienekonzepte (Schutz von Beschäftigten); Auffangen sozialer Isolation und des Kontaktabbruchs ; Kurzarbeit ; Pflege regionaler Kund:innenbeziehungen ; Erweiterung des Angebotportfolios	Annahme von Home Office soweit möglich; teils freiwillige Kurzarbeit ; Wegfall bestimmter Aufgaben durch Bearbeitung anderer Aufgaben kompensieren
Produzierendes Gewerbe	zusätzlich : mehr Digitalisierung ; Produktion von Eigenmarken ; erhöhte Lagerbestände	

Leitung in den sozialen Dienstleistungen:

„Ich kann so gut sein, wie ich will. Wenn ich schlecht kommuniziere, funktioniert es nicht.“

(# IGF SD, Projekt FlexiGesA)

Betriebsrat im produzierenden Gewerbe:

„Skeptiker des Home Office haben sich durch die guten Erfahrungen in Befürworter gewandelt.“

(# Braunschweig, Projekt Segel setzen 20/21)

Beitrag der Maßnahmen zu OR

	Führungsebene	Beschäftigte
Hauswirtschaft	Starke Kommunikationskultur = relationale Resilienz ; Bevorratung/schnelle Anpassungsfähigkeit = strukturelle Resilienz	Sicherheit durch Vorgesetzte/Gesundheitsschutzmaßnahmen = Individuelle Resilienz
IT, Finanzen, Beratungen	Agile Arbeit/technisch gute Ausstattung = strukturelle Resilienz ; neue Führungsmodelle = individuelle Resilienz ; digitale soziale Auffangmodelle = relationale Resilienz	Flexibilität/Zeitgewinne durch Home Office/Erfahrung von mehr Eigenverantwortung = individuelle Resilienz
Produzierendes Gewerbe	Starke regionale Lieferanten/-Kund:innenbeziehungen = strukturelle/relationale Resilienz ; Fähigkeit der Umstellung auf Kurzarbeit/neue Schichtsysteme = strukturelle Resilienz	

Leitung in der IT:

„Never touch a running system. [...] Wenn man ein Unternehmen hat, das extern in Bewegung gesetzt wird, weil es kriselt [...], dann kann man das super machen.“
(# Lüneburg, Projekt Segel setzen 20/21)

Leitung im produzierenden Gewerbe:

„Abgehängt sind vielleicht eher die kleinen Kunden und Branchen, die technisch nicht so gut aufgestellt waren und weniger Chancen haben, etwas zu machen.“

(# Aurich, Projekt Segel setzen 20/21)

Auswirkungen der Maßnahmen auf Arbeitsqualität/Arbeitsbedingungen

Positiv

Negativ

Hauswirtschaft

Erhöhung von **Handlungssicherheit**, Gefühl
der betrieblichen **Unterstützung**

Erschwerte **Kund:innenkommunikation**;
unpersönlichere
Kund:innenbeziehungen; erhöhte
Anforderungen an Interaktionsarbeit
(„**psychozialer**“ **Betreuung**)

IT, Finanzen,
Beratungen

Ermöglichen von mehr **Autonomie**,
Selbstwirksamkeit, Flexibilität; Vermittlung
von **Arbeitsplatzsicherheit**; mehr **Beteiligung**

Selbstorganisation ist hohe
Anforderung; **nicht jeder hatte gute**
Bedingungen für Home Office (= Stress)

Produzierendes
Gewerbe

Beschäftigte in den sozialen Dienstleistungen:

„Sie [die Vorgesetzten] sind immer
ansprechbar, unterstützen uns auch in
schwierigen Situationen.“
(# GD HWK1, Projekt FlexiGesA)

Betriebsrat im produzierenden Gewerbe:

„Bei uns hat der Wissenstransfer in der Krise eine große Rolle gespielt.“

(# Gifhorn, Segel setzen 20/21)

IV. Kernbotschaften

Kernbotschaften

- Maßnahmen zur Krisenbewältigung konnten auch zur OR beitragen
- Unternehmen setzten zunächst v.a. auf strukturelle und z.T. auf relationale Resilienz; individuelle und relationale Resilienz darf nicht vergessen werden
- Nicht-intendierte Folgen von OR-Maßnahmen beachten: Arbeitsqualität, Sozialintegration
- Wichtig ist die Lehre der frühzeitigen Antizipation einer Krise und ihrer Bedeutung für das Unternehmen (z. B. aktuell Klimakrise)

„Für uns ist die Sache völlig eindeutig: Die Corona-Krise darf weder durch die Klimakrise, noch eine soziale Krise abgelöst werden.“ (#Osnabrück, Projekt Segel setzen20/21)

Kernbotschaften

- Wichtig ist organisationale Achtsamkeit unter Einbezug aller Perspektiven und Ressourcen im Unternehmen
- Beteiligung am Krisenmanagement wird durch Organisation gefördert (z.B. durch Gewerkschaften)
- Zentral im Krisenmanagement ist immer Frage nach Ursachen und deren Prävention

„Betrieben mit eingespielter Mitbestimmungskultur fällt es oftmals leichter, gute und pragmatische Lösungen auf die aktuellen Herausforderungen zu finden.“
(#Osnabrück, Projekt Segel setzen20/21)

Vielen Dank sagen

Dr. Britta Busse
Institut Arbeit und Wirtschaft
(Universität und
Arbeitnehmerkammer Bremen)
bbusse@uni-bremen.de

PD Dr. Guido Becke
Institut Arbeit und Wirtschaft
(Universität und
Arbeitnehmerkammer Bremen)
becke@uni-bremen.de

Literatur

- Becke, G., Pöser, S., & Zenz, C. (2021). Organisationale Resilienz und Gesundheitserhalt in der Corona-Krise. In: B. Badura et al. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2021: Prävention Jetzt! Springer (im Druck).
- Ducki, A. (2017). »Nervöse Systeme« - Leben in Zeiten der Krise: Ein Überblick. In: B. Badura et al. Fehlzeitenreport 2017: Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung (1-8). Springer.
- Renn, O. (2014). Das Risikoparadox. Warum wir uns vor dem Falschen fürchten. Frankfurt/M.: Fischer
- Rodin, Judith (2015). The Resilience Dividend. London: Profile Books.