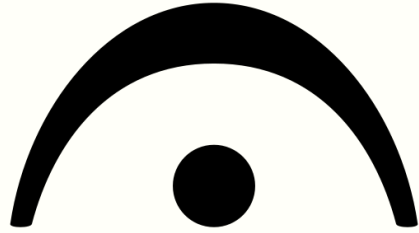

Mit Gewinn die Corona-Krise nutzen

Was Unternehmer jetzt tun können

April 2020



Corona, oder Coronata, also wird von den Italianern dieses Zeichen genennet, welches, wenn es über gewisse Noten in allen Stimmen zugleich vorkommt, ein allgemeines Stillschweigen, oder eine Pausam generalem bedeutet.

(Johann Gottfried Walter in Deer (1732) Musikalisches Lexikon, S. 186)

Ein Virus hat die Welt in eine „Pausam generale“ versetzt. Während wenige Branchen boomen und deren Beschäftigte an der Überlastungsgrenze arbeiten, ist die Mehrheit der Wirtschaft ausgeschaltet. Das öffentliche Leben ist weitgehend zum Erliegen gekommen und das weltweit, mit wenigen Ausnahmen.

Die fünfte Symphonie Beethovens – Ta-ta-ta-taaaa – beginnt mit einem „Pausam generale“.

Diese Symphonie ist als Schicksalssymphonie bekannt: „So pocht das Schicksal an die Pforte“ soll Beethoven das Eingangsmotiv erläutert haben. Die fünfte Symphonie vermag es, so hat es der dirigierende Richard Wagner 1849 erlebt, den Zuhörer aus einer drückenden Stimmung in eine heitere Fröhlichkeit zu versetzen.

Lassen Sie uns Corona dazu nutzen, einen ähnlichen Stimmungswandel zu vollziehen.

Das Wichtigste ist es, jetzt Handlungsfähigkeit aufzubauen

Stakeholder Insights bietet Ihnen eine Handreichung zur Bewältigung der Corona-Krise an. Mit Hilfe weniger in die Tiefe gehenden Fragen können Sie

- *Erkenntnisse über Ihre wirklichen Handlungsoptionen erlangen,*
- *Wege beschreiten, um Denkblockaden zu überwinden,*
- *Ziele für die Post-Corona-Welt formulieren.*

Zu diesem Zweck hat Stakeholder Insights für Sie

- *die wichtigsten Szenarien und Studien (von Nielsen, McKinsey und anderen) zusammengefasst und analysiert;*
- *eine tiefenpsychologische Pilot-Studie mit mittelständischen Unternehmern über deren psychologische Verfasstheit in der Krise durchgeführt.*

Nach dieser intensiven Auseinandersetzung mit der Krise und ihren psychologischen Auswirkungen auf mittelständische Unternehmer kommen wir zu dem Ergebnis, dass die Corona-Krise neben der wirtschaftlichen Bedrohung des Mittelstands vor allem eine psychologische Bedrohung des Mittelstands darstellt.

Corona hat das unternehmerische Bauchgefühl geschädigt.

Unternehmerische Entscheidungen sind letztlich immer Entscheidungen einer Person. Die Bewertung von Fakten wird erst durch den Filter der persönlichen Einschätzung zu einer unternehmerischen Entscheidung. Im Bauchgefühl unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmern.

Die Krise hat durch die gesundheitliche Bedrohung, durch die Beschneidung von unternehmerischen und persönlichen Freiheiten und durch die Atmosphäre der Angst und Unsicherheit eine starke Wirkung darauf, wie UnternehmerInnen ihre derzeitigen und künftigen Handlungsoptionen wahrnehmen.

Je stärker ein Unternehmen vom Shutdown betroffen ist, desto paralysierender wirkt die Krise. Das unternehmerische Denken im Krisenmodus verpasst die Chance zur Weichenstellung. Zur Überwindung dieses psychologischen Shutdowns dienen die Fragen auf den folgenden drei Seiten.

Im Anschluss daran finden Sie die Zusammenfassungen der Szenarien und die Ergebnisse der Pilot-Studie.

1. Fragen zur derzeitigen Situation

Wie sind Sie von der Corona-Krise betroffen?

- *Shutdown: die normale Geschäftstätigkeit ruht. Kein nennenswerten Umsatz*
- *Auftragspolster: es werden bestehende Aufträge abgearbeitet, aber es gibt kein nennenswertes Neugeschäft*
- *Boom: es gibt eine erhöhte, krisenbedingte Nachfrage*

Was sehen Sie in der COVID-19-Pandemie?

- *Einen Weckruf, dass wir unseren Lebensstil grundsätzlich ändern müssen. Damit verbunden auch Änderungen für mein Unternehmen.*
- *Einen Angriff der Viren, der uns herausfordert. Es gibt Maßnahmen, die auch in meinem Unternehmen dauerhaft umgesetzt werden können.*
- *Einen bösen Traum, der hoffentlich bald vorbei ist. Es wird darum gehen, dann gut durchzustarten.*

Welche Sorgen machen Sie sich bezüglich Ihres Unternehmens?

- *Gesundheit der Mitarbeitenden*
- *Keine Perspektive für die Zukunft*
- *Momentane Handlungsunfähigkeit*

Womit beschäftigen Sie sich zur Zeit?

- *Kosten minimieren*
- *Lieferengpässe managen*
- *Mögliche Ansteckungsketten vermeiden (Home-Office-Lösungen usw.)*
- *Planungen für die nächsten fünf Jahre*
- *Flexibilisierung der Organisation*
- *...*

2. Fragen zur Wahrnehmungsfähigkeit von Zukunfts-Chancen

Womit sollten Sie sich als gute/r UnternehmerIn befassen?

Was steht dem im Wege?

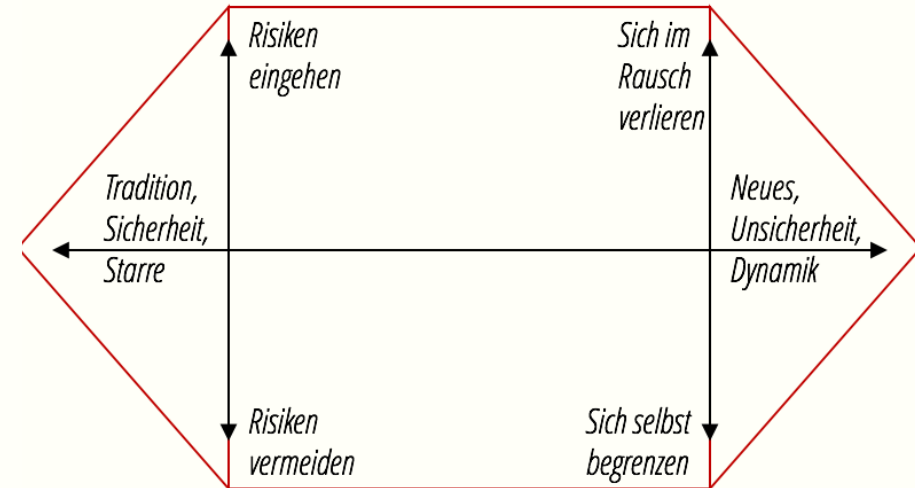
Wie kann das überwunden werden?

Wie stehen Sie Ihren Mitarbeitenden derzeit bei, damit diese nach der Krise psychisch gestärkt und motiviert zur Arbeit zurückkehren?

Welche strategischen Optionen stehen Ihnen für die Post-Corona-Zeit offen?

Blicken Sie in die Zukunft.

- 1. Lesen Sie die in dieser Studie zusammengefassten Szenarien und projizieren Sie Ihre eigene unternehmerische Situation darauf!*
- 2. Entwickeln Sie mit Hilfe der sechs morphologischen Grunddispositionen eigene Szenarien!*



- 3. Lösen Sie sich von diesen Modellen und entwickeln Sie nun frei mögliche Zukunftsbilder.*
- 4. Lassen Sie diese auf sich wirken. Welchen Zukunftsruf empfangen Sie?*

3. Fragen zu Handlungsoptionen und -fähigkeiten

Tun Sie etwas für die Zukunft!

- *Welche Maßnahmen sind notwendig, um jetzt die Zukunft vorzubereiten?*
- *Was davon ist Ihnen schon jetzt möglich?*
- *Wie flexibel können Sie auf mögliche neue Fakten reagieren? Wie können Sie Ihren Weg in die Zukunft auch auf neuen Routen gehen?*

Welcher UnternehmerInnentypus sind Sie?

- *Emotionaler Typus: mir fällt es leicht, andere zu begeistern*
- *Denkender Typus: mir fällt es leicht, andere zu überzeugen*
- *Handelnder Typus: mir fällt es leicht, andere anzuleiten*
- *Wie gut gelingt es Ihnen, die jeweils anderen Fähigkeiten zu integrieren?*
- *Haben Sie entsprechende Mitarbeitende oder externe PartnerInnen?*

Es erweist sich oft als hilfreich, diese Fragen zunächst mit mitdenkenden und nachfragenden PartnerInnen zu besprechen und diese durch weitere Fakten, neue Blickwinkel usw. zu erweitern.

Für eine ergänzende, fachlich fundierte und in die notwendige Tiefe gehende individuelle Begleitung stehe ich Ihnen gerne zur Seite.

Ich freue mich darauf, Sie dabei zu unterstützen, gestärkt aus der Corona-Krise hervorzugehen.

*Peter Gerlitz
02151 595 099
pg@stakeholder-insights.de*

Ergebnisse

Den Corona Schock überwinden

Mögliche Auswirkungen der COVID-19 Pandemie
und die mentale Verfassung des deutschen Mittelstands

April 2020

Zusammenfassung von Studien und Szenarien

Ergebnisse einer tiefenpsychologischen Pilot-Studie:
das unternehmerische Bauchgefühl nach der Corona-Krise

Zusammenfassung von Studien und Szenarien

1. Nielsen-Studie: die sechs Phasen des Kaufverhaltens
2. McKinsey: zwei Szenarien der Krisenbewältigung
3. SCMI: Vier Szenarien der Krisenbewältigung
4. Zukunftsinstitut: Vier Szenarien der Post-Corona-Gesellschaft
5. Kantar: Vier Szenarien, wie Verbraucher und Institutionen die Krise bewältigen werden
6. Mann und Toles: Die Corona-Krise als Vorbote weiterer gesundheitlicher Gefahren des Klimawandels
7. Jansen (der Freitag): Die Corona-Krise als Beschleuniger des digitalen Kapitalismus
8. Div. Autoren: Die Corona-Krise fördert die Desintegration der Gesellschaft bei gleichzeitigem Konformitätsdruck
9. Harari: In der Corona-Krise stellen wir die Weichen für die Zukunft. Totalitarismus oder Bürgersinn?
10. Div. Autoren: Die Zukunft ist offen
11. Zusammenfassung: Die Corona-Krise stellt uns vor eine Weggabelung und wir können den historischen Moment zur Richtungsentscheidung genau jetzt nutzen.
12. Kommentar: Freiheit und Vielfalt, selber denken und Verantwortung übernehmen
13. Kommentar: Redundante Systeme und Unternehmen in Verantwortungseigentum

1. Nielsen: 6 Phasen des Kaufverhaltens

1. Vorsorge

- Erste Fälle von COVID-19 nur im Zusammenhang mit der Ankunft infizierter Personen aus dem Ausland.
- Mehr Nachfrage nach Produkten, die der Gesunderhaltung und dem Wohlbefinden dienen.

2. Fürsorge

- Erste lokale Übertragungen mit unbekannter Infektionskette, erste Todesfälle.
- Mehr Nachfrage nach Desinfektionsmitteln, Gesichtsmasken und anderen antiviralen Produkten.

3. Hamstern

- Häufung der Fälle lokaler Übertragung und Todesfälle.
- Vorratskäufe haltbarer Lebensmittel, hohe Einkaufsfrequenz, große Warenkörbe.

4. Bunkern

- Anzahl der Infektionsfälle nimmt zu. Vereinzelt intensivmedizinische Betreuung.
- Mehr Online-Shopping, Rückgang der Einkaufsfrequenz, Belastung der Lieferkette, steigende Out-of-Stocks.

5. Notkäufe

- Zahlreiche Fälle, Städte und Regionen unter Quarantäne.
- Geringe Einkaufsfrequenz, Probleme mit Zustellung aus Onlineshops, Preiserhöhungen, begrenzte Verfügbarkeit.

6. Normalisierung

- Nur noch vereinzelt Quarantäne-Regionen, das Leben beginnt sich zu normalisieren.
- Hygiene bleibt ein zentrales Thema, E-Commerce auf höherem Niveau als vor der Krise.

Nielsen hat Daten aus Ländern, die frühzeitig von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen waren, zusammengefasst und daraus sechs Phasen des Einkaufsverhaltens abgeleitet.

In Deutschland konnte bereits nach Bekanntgabe des ersten Corona-Falls Ende Januar ein sprunghafter Anstieg beim Absatz festgestellt werden. Vor allem der Abverkauf von Desinfektionsmitteln stieg um das Fünffache an.

Nach den ersten Fällen in NRW Ende Februar wurden Konserven, Grundnahrungsmittel, süße und salzige Snacks besonders stark nachgefragt.

Bewertung: Die Nielsen-Studie zeichnet ein Bild der aktuellen und unmittelbar bevorstehenden Situation und hilft, entsprechendes unmittelbares Handeln zu planen. Es fehlt jedoch die langfristige Perspektive.

Die umfangreiche Originalstudie finden Sie unter:
<https://www.nielsen.com/de/de/insights/article/2020/der-auswirkungen-von-covid-19-auf-den-deutschen-handel/>

2. McKinsey: Die Zeit heilt alle Wunden

Erholung mit Verspätung

- Abklingen der Epidemie im Sommer, aber neuer Anstieg im Herbst
- Arbeitslosigkeit
- Insolvenzen
- Erholung der Wirtschaft zum Jahresende

Anhaltende Krise

- Epidemie klingt nicht ab, Asien beginnt zu früh damit, die Arbeitskräfte wieder einzusetzen
- Arbeitslosigkeit
- Insolvenzen
- Abwärtsspirale der Wirtschaft
- Langsame Erholung der Wirtschaft ab Mitte 2021

Neben den hier dargestellten Szenarien stellt McKinsey auf seiner Webseite einige pragmatische Handlungsempfehlungen für Unternehmen zur Verfügung.

Die Szenarien gehen davon aus, dass die Wirtschaft wieder Fahrt aufnehmen wird, es ist nur eine Frage der Zeit. Die Frage nach einem grundlegenden Wertewandel wird in dieser Betrachtung nicht gestellt.

Bewertung: Die Szenarien verbreiten einen Optimismus der langen Perspektive. Sie vertreten unterschwellig die Auffassung, dass es zu keinem gravierenden Wertewandel kommen wird, den die Wirtschaft nicht für sich zu nutzen wüsste.

Die umfangreiche Originalstudie finden Sie unter: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>

3. scmi: Entweder es bleibt, wie es ist, oder es kommt völlig anders

Langer Atem

- Die Gesellschaft hat gelernt, mit dem neuen Virus umzugehen.
 - Die Wirtschaft hat die Folgen überwunden.
- Oder
- Die Wirtschaft ist dauerhaft geschwächt.
 - Verhalten und Werte haben sich geändert.

Verheerende Krise

- Gesundheitssystem ist überlastet und hat die Kontrolle verloren, ebenso haben dies staatliche Institutionen.
- Schwere Krise der Wirtschaft (und der Gesellschaft).

Kurze Aufregung

- Wirtschaft und Gesellschaft stabilisieren sich nach kurzer Zeit wieder.

Schock und Krise

- Nach den gesundheitlichen Folgen sind auch die wirtschaftlichen Folgen schnell überwunden.
- Oder
- Trotz gesundheitlicher Stabilisierung bleibt die Wirtschaft für Krisen anfällig.

Das auf Szenarien spezialisierte Institut entwickelt in groben Zügen vier Grundscenarien, bei denen zwei mit je zwei Ausprägungen beschrieben werden.

Die Szenarien sind an den Dimensionen „begrenzte – langanhaltende Wirkung“ und „moderate – starke gesundheitliche Folgen“ angelegt.

Diese Szenarien machen die unsichere Lage bewusst. Es besteht die Möglichkeit, dass sich ein grundlegender Strukturwandel Bahn bricht.

Bewertung: Die Szenarien sind nur grob skizziert, machen aber deutlich, dass ein „Weiter-so“ ebenso möglich ist wie ein grundlegender Wandel der Gesellschaft.

Die umfangreiche Originalstudie finden Sie unter: <https://www.scmi.de/de/blog/item/263-szenarien-zur-corona-epidemie>

4. Zukunftsinstitut: Die Welt wird digitaler, alles andere bleibt offen

Rückzug ins Private

- Kleine Gemeinschaften
- Provinz als Überlebensraum
- Home-Office und Digital Health
- Lokale Wertschöpfung, vor allem Handwerk
- Post-Wachstums-Ökonomie
- Circular Economy

Resiliente Gesellschaft

- Lokale Identität – globales Bewusstsein
- Bewusster Lebensstil
- Nachhaltiger Konsum
- Gesundheit als zentrales Thema
- Verstärkte Nutzung aller digitalen Möglichkeiten und künstlicher Intelligenzen zur Vernetzung

Isolation und alle gegen alle

- Angst vor Fremden
- Kein öffentliches Leben mehr
- Landleben als Selbstversorger
- Schwarzmarkt
- Angst führt zu umfassenden Sicherheitsmaßnahmen und permanenter Überwachung

Andauernde Systemkrise

- Überwachung und Verhaltenssteuerung
- Big Data organisiert das tägliche Leben
- Ständiges Wechseln zwischen Kooperation und Konfrontation auf allen Ebenen (persönlich, politisch, international)

Das Zukunftsinstitut von Matthias Horx entwickelt vier Szenarien entlang der Polaritäten „lokal – global“ und „optimistisch – pessimistisch“.

Hinter den Szenarien steht die Frage, ob die Menschen eher den kleinen überschaubaren Raum des Dorfs suchen werden oder ob sie die Strukturen der urbanen Räume neudefinieren werden.

In allen Szenarien geht Horx davon aus, dass die Digitalisierung das Leben viel mehr als derzeit bestimmen wird und dass ein soziales Miteinander von Mensch zu Mensch, wie wir es bislang kennen, nicht mehr üblich sein wird. Alle Szenarien gehen von einer Wirtschaft aus, die nicht mehr wächst, was zu einem bescheidenen Lebens- und Konsumstil führen wird.

Bewertung: Die Eintrittswahrscheinlichkeit der Szenarien erscheint eher gering, doch helfen sie, aus gewohnten Denkmustern auszubrechen.

Die umfangreiche Originalstudie finden Sie unter: https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Whitepaper-Der-Corona-Effekt-Zukunftsinstitut.pdf

5. Kantar: Die Zukunft ist offen – mögliche Risiken sind groß

Besonnen geht das Leben weiter

- Spiritueller Lebensstil
- Mehr Distanz zu Fremden
- Bürgerschaftliches Engagement
- Neue Organisationsformen (Homeoffice)
- Aktienmärkte erholen sich
- Mehr Staat zur Regulierung von Wirtschaft, Gesundheit, Sozialem

Überleben im Krisen-Modus

- Digitaler Lebensstil (z.B. Roboter-Läden)
- Weniger Sozialkontakte
- Staatlich unterstützte Selbsthilfenetzwerke
- Geringe Wirtschaftskraft
- Zyklische Krisen werden routiniert bewältigt
- Unternehmen übernehmen mehr soziale Verantwortung

Die Panik wird nicht überwunden

- Angst und Fatalismus
- Auseinanderbrechen der Gesellschaft
- Kein Vertrauen in Institutionen
- Hamsterkäufe
- Insolvenz vieler kleiner und mittelständischer Unternehmen
- Arbeiter weigern sich, zurück an die Arbeitsplätze zu kehren

Systemkrise und Umsturzgefahr

- Armut, Arbeitslosigkeit
- Depression, Einsamkeit
- Verbraucher geben nur das Nötigste aus
- Abschaffung des Bargelds
- Wirtschaftlicher Niedergang
- Aufstand der Jugend

Das internationale Marktforschungsinstitut Kantar hat zweimal vier Szenarien entwickelt, einmal aus der Perspektive der Verbraucher und einmal aus der Perspektive der Institutionen. Diese fassen wir hier zusammen. Die Dimensionen sind bei Kantar „einmalige Krise – wiederkehrende Krise“ und „kontrolliertes / koordiniertes Handeln – panisches / chaotisches Handeln“.

Hinter den Szenarien steht die Frage, ob die Menschen und Institutionen in der Lage sind, angemessen und nachhaltig zu agieren und neue Perspektiven zu schaffen. Die Szenarien gehen von sehr unterschiedlichen Ergebnissen aus.

Bewertung: Die Szenarien gehen in die Tiefe. Die Eintrittswahrscheinlichkeiten dürften eher gering sein, doch helfen sie, auf mögliche Gefahren der künftigen Entwicklungen hinzuweisen.

Die umfangreiche Originalstudie finden Sie unter: <https://www.kantar.com/Inspiration/Coronavirus/COVID-19-what-comes-next>

6. Die Corona-Krise ist ein Vorbote der kommenden Plagen, die durch den Klimawandel und die globalen Warenströme begünstigt werden

- Höhere Temperaturen begünstigen die Ausbreitung pathogener Erreger nach Norden
- Globale Waren- und Menschenströme unterstützen deren Ausbreitung
- Tropenkrankheiten, die bislang keine Rolle spielten, könnten sich ausbreiten
- Frühsommer-Meningoenzephalitis (FSME) und Lyme-Borreliose
- Nagetiere, Zecken und Mücken übertragen Infektionskrankheiten
- (Beispiel: die Tigermücke überträgt das Chikungunya-, Dengue-, Gelbfieber-Virus)
- Wenn jetzt alles getan wird, um Menschenleben zu retten, dann sollte nicht vergessen werden, dass gegen die größere Bedrohung, die durch den Klimawandel droht, ebenfalls sinnvolle Maßnahmen ergriffen werden müssen

Bewertung: Die Corona-Krise kann vor dem Hintergrund der Klimakrise als eine Probe für den Ernstfall gelten. Es ist zu prüfen, welche Maßnahmen langfristig notwendig sind. Dabei wird es um grundsätzliche Überlegungen bezüglich unseres Lebens- und Wirtschaftsstils gehen.

MANN, Michael E.; TOLES, Tom. The madhouse effect: How climate change denial is threatening our planet, destroying our politics, and driving us crazy. Columbia University Press, 2016.

7. Die Corona-Krise beschleunigt den digitalen Kapitalismus

- Rückgang der Demokratie
- Aufstieg der (seichten und süchtig machenden) Online-Unterhaltung
- Soziale Überforderung Zuhause
- Soziale Unterforderung außer Haus
- Digitalisierung aller Lebensbereiche
- Statt mit dem Auto verbrennen wir die Energie beim Streamen von Filmen und Videokonferenzen
- Die Ursache der Krise liegt in der Wirtschaftsweise, bei der Menschen, Tiere und Natur ausgebeutet werden und natürliche Lebensräume vernichtet werden
- Welche Freiheit wollen wir und wie ist das Wirtschaftsleben zu organisieren?
- Die Digitalwirtschaft ist das Lösen des Problems mit den Mitteln, die uns das Problem erst eingebracht haben – und damit keine Lösung.

Bewertung: In der Wochenzeitschrift „der Freitag“ stellt der Autor Max Jansen aktuelle Corona-Krise in den Zusammenhang der Globalisierung und der Digitalisierung und schlägt vor, diese Krise zum Anlass zu nehmen, grundsätzlich über unseren Lebensstil und unsere Wirtschaftsweise nachzudenken. Der digitale Kapitalismus erscheint ihm keine Lösung zu sein.

Somit regt dieser Beitrag zum grundsätzlichen Nachdenken an und lässt fragen, ob das Thema Nachhaltigkeit in den Unternehmen schon richtig gedacht wird und wie es mit einer entsprechenden Umsetzung steht? Welche Rahmenbedingungen müssten geschaffen werden? Wer würde sich dafür einsetzen? Und ganz konkret: Was geschieht mit den Unternehmen, die auf zwischenmenschlichen Kontakt setzen? Wird es künftig ein Leben außerhalb der digitalen Welten geben?

<https://www.freitag.de/autoren/max-jansen/corona-und-der-digitale-kapitalismus>

8. Die verstärkte Online-Kommunikation führt langfristig zu einer Desintegration der Gesellschaft bei gleichzeitigem Konformitätsdruck

In allen Szenarien und Studien wird auf den verstärkten Einsatz digitaler Techniken hingewiesen, angefangen von der Videokonferenz über E-Learning und E-Commerce, bis zu Big-Data-Analysen und Location-Tracking zur Eindämmung des Virus und zur Kontrolle der gesunden und angesteckten Menschen.

Es liegen verschiedene Erkenntnisse vor, die zeigen, dass die Kommunikation mittels elektronischer Medien mit unerwünschten Nebenwirkungen verbunden ist:

- Aufmerksamkeitsstörung
- Größere Risikobereitschaft
- Extreme Meinungsäußerungen, um Reaktionen zu provozieren
- Es braucht immer größere und immer stärkere Reize (Homo Dopaminus)
- Selbstbespiegelung (Berichten des eigenen Verhaltens) führt zum Verlust eines realistischen Welt- und Selbstbilds
- Es werden Inhalte nicht gelesen, sondern überflogen
- Verlust der Fähigkeit des Mitdenkens und des intelligenten Nachfragens

- Informationen erscheinen ausreichend, es wird kein Wissen mehr angeeignet
- Es wird sich schneller mit (Schein)-Antworten zufriedengegeben.
- Verlust des Nachdenkens, statt dessen Abarbeiten von Leitlinien (Algorithmen)
- Verlust von besonnenem Handeln
- Einfühlungsvermögen wird verlernt
- Autistische Störungen nehmen zu
- Bipolare Störungen nehmen zu (Online-Ich und Offline-Ich)
- Einsamkeit nimmt zu
- Depressive Verstimmtheit nimmt zu

Bewertung: Wenn die Corona-Krise das Sozialverhalten der Menschen dauerhaft zu mehr Online-Kommunikation verändern wird, dann ist eine Vereinzelung der Menschen verbunden mit einem Konformitätszwang zu erwarten, mit negativen Auswirkungen auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

GÖRIG, Carsten. Gemeinsam einsam. Wie Facebook, Google & Co. unser Leben verändern, 2011, 2. Jg.

GREENFIELD, Susan. Mind change: How digital technologies are leaving their mark on our brains. Random House Incorporated, 2015.

KOPPETSCH, Cornelia. Die Wiederkehr der Konformität. Campus Verlag, 2013.

SPITZER, Manfred. Digitale Demenz: wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen. 2012.

TURKLE, Sherry. Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other. 2011.

9. Yuval Noah Harari: In der Corona-Krise stellen wir die Weichen für die Zukunft: Wir müssen den Totalitarismus bekämpfen und den Bürgersinn stärken

- Die Krise beschleunigt historische Prozesse und unsere Welt ist zu einem Experimentierfeld geworden.
 - Was sind die Folgen des „social distancing“?
 - Was geschieht mit uns, wenn alles online abläuft (Einkaufen, Entertainment, Arbeit, Bildung, Sozialkontakte usw.)?
 - Was geschieht, wenn einmal die Totalüberwachung eingeführt ist?
 - Was, wenn mein Smartphone nicht nur meinen Fingerabdruck, sondern auch meine Körpertemperatur erfasst, meine Augen analysiert usw.?
 - Was geschieht, wenn uns immer wieder suggeriert wird, dass wir nur eine Wahl haben, nämlich die zwischen Gesundheit oder Freiheit?
- Händewaschen ist sinnvoll, dafür braucht es keine Überwachung
- Selbstmonitoring des eigenen Gesundheitszustands ist sinnvoll, dafür braucht es keine Cloud und keine Big-Data-Lösung.
- Miteinander zu reden, ist immer sinnvoll. Kooperation statt Konfrontation auf allen Ebenen, persönlich, politisch, lokal, global.
- Aus Einsicht zu handeln, ist besser als aus überwachungsstaatlichem Zwang.
- Wenn wir uns für die globale Solidarität entscheiden, dann werden wir alle Krisen des 21. Jahrhunderts meistern.

Bewertung: Harari sensibilisiert uns dafür, dass eine rein technokratische Lösung der Krise in den Verlust der Menschlichkeit führen wird. Es gilt, Werte zu pflegen und diese zum Maßstab unseres Handelns zu machen, und eben nicht das technisch Mögliche als alternativlose Heilslehre darzustellen.

<https://www.nzz.ch/feuilleton/coronavirus-yuval-noah-harari-ueber-die-welt-nach-der-pandemie-ld.1547988>.

10. Die Corona-Krise lässt viele Zukünfte möglich erscheinen

Die Zeitschrift Politico hat 34 Wissenschaftler gebeten, ihre Einschätzung zu geben, wie die Corona-Krise unsere Zukunft verändern wird. Hier sind die Ansichten stark gekürzt und zusammenfassend wiedergegeben, ohne die einzelnen Autoren zu benennen:

- Es wird einen Corona-Babyboom geben.
- Die Krise zeigt, dass der Markt nicht alles regeln kann.
- Wissenschaft ist die neue Macht.
- Wir werden das Ende der persönlichen Nähe erleben.
- Der neue Mensch wird nur noch in digitalen Welten leben.
- Nach der Krise wird es zu großer Ausgelassenheit und Vergnügungssucht kommen.
- Die Menschen werden wieder lernen, zu kochen.
- Der öffentliche Raum, die Parkanlagen werden wiederentdeckt werden. Shopping Malls werden umgestaltet werden, damit sie mehr Aufenthaltsqualität bieten.
- Städte werden zu Orten der Solidarität. Sie werden sich für sinnvolle Maßnahmen einsetzen, um dem Klimawandel zu begegnen, soziale Gerechtigkeit durchzusetzen und eine Teilhabe aller am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen.
- Nationale Egoismen werden zu Zöllen und Steuern führen, was lokale Wertschöpfungsketten notwendig werden lässt.
- 80% der Gesellschaft wird abgehängt werden.
- Das bedingungslose Grundeinkommen wird zum Mainstream-Thema.
- Es wird eine Occupy 2.0 Bewegung geben.
- Es besteht die Möglichkeit eines grundlegenden Wechsels unseres Wirtschaftssystems, unseres politischen Systems und unseres Lebensstils.
- Wir dürfen uns an die Einschränkungen unserer Freiheit nicht gewöhnen. Sinnerfülltes und friedliches Zusammenleben braucht mehr als Gewohnheiten, es verlangt nach der Kraft, sich von Gewohntem zu befreien.

<https://www.politico.com/news/magazine/2020/03/19/coronavirus-effect-economy-life-society-analysis-covid-135579>

11. Zusammenfassung der Szenarien: Die Corona-Krise stellt uns vor eine Weggabelung und wir können den historischen Moment zur Richtungsentscheidung genau jetzt nutzen

1. Die Corona-Krise führt zu einem spezifischen Einkaufsverhalten, das von Ängsten vor Verknappung und von der Sorge um Normalität geprägt ist.
2. Nach großer Arbeitslosigkeit und einer Insolvenzwelle, die vor allem kleine und mittlere Betriebe betreffen wird, können sich die Wirtschaft und die Gesellschaft erholen.
3. Der digitale Kapitalismus wird sich möglicherweise beschleunigen.
4. Es kann wieder alles so werden, wie es war.
5. Krisen können als andauernde Grundstimmung das Leben beherrschen.
6. Ein Wertewandel kann sich Bahn brechen und Wirtschaft, Staat, Gesellschaft neu ordnen.
7. Die Corona-Krise kann als Vorbote weiterer Krisen, die mit dem Klimawandel und der Globalisierung einhergehen, interpretiert werden.
8. Verschiedene Lebensstil-Szenarien erscheinen möglich:
 1. Alles kehrt zurück zum Gewohnten.
 2. Ein bewussterer, spiritueller Lebensstil verbreitet sich.
 3. Ein lokal verankerter Lebensstil mit globalem Bewusstsein verbreitet sich.
 4. Das Leben wird in vielen Bereichen automatisiert, verbunden mit einer vereinzelter Masse, deren depressive Grundstimmung durch aufgezwungenen Optimismus übertüncht wird.
 5. Die Menschen igeln sich in kleine Gemeinschaften ein und beäugen argwöhnisch alle Fremden.
 6. Der Zusammenhalt der Gesellschaft bricht auseinander, es kommt zu anhaltenden sozialen Unruhen.

12. Kommentar: Freiheit und Vielfalt, Selber-Denken und Verantwortung übernehmen

Das COVID-19 Virus konnte sich so rasant und weltweit verbreiten, weil wir in einer Welt leben, in der Menschen und Waren um den Erdball reisen. Es konnte unsere Wirtschaft lahm legen, weil unsere Lieferketten global sind und auf eine Just-in-Time-Belieferung setzen, die Lagerhaltungen überflüssig machen. Die Reaktionen in aller Welt sind ähnlich, weil überall in ähnlicher Weise gedacht, organisiert und gehandelt wird. Wir leben im Zeitalter der digitalen Technokratie. Da wundert es nicht, dass nach Lösungen gerufen wird, die genau diesem Paradigma entspringen: Big-Data, KI, Location Tracking, Surveillance Capitalism, Nudging. Doch sind die Methoden, die uns in die Krise geführt haben, die richtigen für den Ausweg aus der Krise?

Es wird im Namen der Gesundheit die Freiheit des einzelnen Menschen geopfert und die Mehrheit (75%) ist damit einverstanden. (4% der Deutschen laut Politbarometer des ZDF vom 27.03.2020 empfinden diese Maßnahmen übertrieben, 20% sind der Ansicht, diese Maßnahmen gehen nicht weit genug.) Es besteht die Gefahr der Gewöhnung an diese Maßnahmen und es ist zu erwarten, dass WissenschaftlerInnen und PolitikerInnen sich ein noch viel engmaschigeres Netz der Verhaltensteuerung ausgedacht haben und wünschen. Statt die individuelle Freiheit zu beschneiden, könnte der Weg der Selbstverantwortung und der Selbstermächtigung gewählt werden. Schweden versucht diesen Weg zu gehen, mit welchem Ergebnis, bleibt abzuwarten.

Wenn einmal große Strukturen das Verhalten individueller Akteure steuern, ist zu befürchten, dass diese Methoden auch in andere Lebensbereiche übergreifen. Denkt man in diese Richtung weiter, dann ist zu fragen, ob unsere Gesellschaft bereit ist, kleine und mittelständische Unternehmen zu fördern und zu unterstützen. Es ist zu fragen, ob Kinderbetreuung, Arztwahl und vieles mehr dem einzelnen Menschen als Wahl offen stehen, oder ob auch hier eine lenkende Instanz eingreifen wird. Diese muss nicht immer "der Staat" sein, sie kann auch als Public-Private-Partnership oder als beherrschendes Unternehmen innerhalb eines Marktes oder Lebensbereiches organisiert sein.

Die Corona-Krise legt offen, dass in vielen Lebensbereichen eine Tendenz zur Konformität und zur Großstruktur überwiegt, und dass das Individuelle verdrängt wird. Doch alle lebendigen Systeme leben von der Vielfalt; kein Blatt eines Baumes ist dem anderen gleich, jeder Eiskristall ist einzigartig. Uniformität dagegen ist der Feind der offenen Gesellschaft und der freien Entwicklung des einzelnen Menschen. Es besteht die große Gefahr, dass nach der Krise individuelle Freiheit, individuelle Verantwortung und individuelle Lebensgestaltung – einschließlich des freien Unternehmertums – Beschränkungen erfahren werden, die wir uns ebenso wenig ausmalen können, wie wir uns die jetzigen Maßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie haben vorstellen können.

13. Kommentar: Redundante Systeme und Unternehmen in Verantwortungseigentum

Wir erleben, wie eine monoparadigmatische Weltsicht unser Leben bestimmt. Doch dieses Vertrauen in nur den einen „alternativlosen Weg“ wird zwangsläufig zu weiteren Krisen führen. Das Leben mittels Internet zu führen, ist anfällig für Störungen. Es werden Computerviren auftauchen, es können Netzwerkstörungen auftreten, im Daten-, Strom-, Wasser-, Warenwirtschaftsnetzwerk, die das gesamte System zum Zusammenbruch bringen werden.

Es ist notwendig, radikal zu denken und nicht nur Supply Chains zu prüfen. Wir sollten die Netzwerke testen, auf die wir uns verlassen und mehr voneinander unabhängige Netze bilden.

Wenn Rettungsschirme gespannt werden und Unternehmen mit Hilfe von Staatsgeldern gerettet werden, stellt sich die Frage nach den Besitzverhältnissen. Wem gehört ein Unternehmen? Gehört es nur den Institutionen und Personen, die Aktien besitzen? Wie ist es mit den Mitarbeitenden, den Lieferanten und den anderen Partnern entlang der gesamten Wertschöpfungskette? Sollte ein Unternehmen überhaupt eine handelbare Ware sein? Sollte ein Unternehmen nicht sich selbst gehören und treuhänderisch geführt werden, wie es viele Stiftungsunternehmen,

sogenannte Unternehmen in Verantwortungseigentum heute schon tun? (Beispiele sind in Deutschland Bosch, Mahle, Zeiss, Schott, Alnatura, Globus und Carlsberg, Novo Nordisk, Lundbeck in Dänemark.)

Können Unternehmen, die sich an einer Stiftungssatzung ausrichten, nicht nachhaltiger wirtschaften als Unternehmen, die dem Shareholder-Value verpflichtet sind?

Die Wissenschaft hat hierzu Konzepte entwickelt und einzelne UnternehmerInnen haben die Chancen bereits erkannt, die in neuen Rechts- und Managementformen liegen. Die Corona-Krise kann Anlass sein, genau darüber zu entscheiden: Wie wollen wir unser Wirtschaftsleben organisieren und wie können wir dies so robust und nachhaltig wie möglich tun, damit die nächsten Krise gut überstanden werden kann?

Patentrezepte kann ich nicht anbieten, aber ich möchte Sie animieren, selbst zu denken und selbst zu entscheiden. Vielfalt könnte besser sein als Konformität, individuelle Verantwortung besser als zentrale Steuerung, bürgerschaftliches Engagement besser als staatliche Reglementierung, Freiheit besser als Totalitarismus.

Zusammenfassung von Studien und Szenarien

**Ergebnisse einer tiefenpsychologischen Pilot-Studie:
Das unternehmerische Bauchgefühl nach der Corona-Krise**

Zielsetzung

Stakeholder Insights will mit dieser Studie einen Beitrag zur Krisenbewältigung leisten und Entscheidungsträgern in Unternehmen inspirierende Erkenntnisse an die Hand geben.

Die Corona-Krise hat das öffentliche Leben weltweit extrem beeinflusst. Die getroffenen Maßnahmen sind beispiellos. Sie haben die meisten UnternehmerInnen und Führungskräfte unvorbereitet getroffen. Dieses einschneidende Erlebnis kann Auswirkungen darauf haben, wie künftig Chancen und Risiken bewertet werden und wie Entscheidungen getroffen werden.

Die wichtigsten Entscheidungen werden letztlich mit dem Bauch getroffen. Produkte sind oft austauschbar, strategische Entscheidungen sind so oder anders begründbar. Wer entscheiden muss, kann Wissen und Ratschläge heranziehen, am Ende aber ist es das persönliche Bauchgefühl, auf das sich der unternehmerisch denkende Mensch verlassen muss.

Wie wird das zukünftige Bauchgefühl von COVID-19 beeinflusst?
Wie kann der deutsche Mittelstand psychologisch gestärkt aus dieser Krise hervorgehen?
Darum soll es in dieser Studie gehen.

Methode

Mit Hilfe von Tim Thelen-Liesefeld, Geschäftsführer der Foerster und Thelen Teststudio GmbH, wurden 6 Unternehmer und Führungskräfte ausgewählt, um einen Einblick in die Seele von Entscheidungsträgern zu erlangen.

In Form von telefonisch durchgeführten tiefenpsychologischen Leitfadeninterviews konnten die Gesprächspartner über ihre Wahrnehmungen, Handlungen, Einschätzungen und Gefühle bezüglich der Corona-Krise reden. Fokus war dabei ihre Rolle als Entscheidungsträger eines Unternehmens.

Die Interviews wurden der Zeit vom 30. 3 bis 1. 4.2020 von Peter Gerlitz durchgeführt.

Wir haben einen Mix aus Unternehmen und Branchen gewählt, um unterschiedliche Betroffenheit abbilden zu können. Die Gesprächspartner waren alle männlich und zwischen 35 und 51 Jahre alt. Die Interviews dauerten zwischen 50 und 80 Minuten.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass mit Hilfe einer relativ kleinen, aber dafür zielgerichteten Stichprobe eine qualitative Repräsentativität der Ergebnisse gewährleistet werden kann.

Es könnten darauf aufbauende weitere Studien initiiert werden, um Erkenntnisse über anderen Zielgruppen, bestimmte Branchen und Regionen zu erlangen.

Die Auskunftspersonen

- Ein Mode-Einzelhändler, 51 Jahre alt, mit mehr als 300 Beschäftigten, der schließen musste und vor der Herausforderung steht, die einlaufenden Warenströme logistisch und finanziell bewältigen zu müssen, wohl wissend, dass die Ware nur schwer verkäuflich sein wird.
- Ein Juwelier, 35 Jahre alt, mit 54 Mitarbeitenden, der ebenfalls schließen musste, aber dessen Ware nicht von schnelllebiger Mode und Trends abhängig ist. Wenn die letzten Reparatur- und Anfertigungsaufträge abgearbeitet sind, werden die Geschäfte ganz verwaist sein. Dieser Händler stellt sich die Frage, wie er die Mitarbeitenden durch die Krise hindurch begleiten kann.
- Ein Einkäufer eines großen Lebensmittelhändlers, 32 Jahre alt, der nun im Home-Office seine Aufgaben erledigen muss und vor der Herausforderung steht, wie nun Nonfood-Artikel aus Asien zu bekommen sind, und was kurzfristig umgeplant werden muss.
- Ein Unternehmer, 35 Jahre alt, mit circa 130 Mitarbeitenden, der als Forschungs- und Entwicklungszulieferer für die Automobilbranche tätig ist. Aufgrund der langfristigen Aufträge und Verträge kann der Betrieb weiterlaufen. Jedoch stellt sich die Frage, wie die Gesundheit der Mitarbeitenden durch neue Arbeitsabläufe zu gewährleisten ist und gleichzeitig die vereinbarten Fristen und Termine wahrgenommen werden können.
- Ein Unternehmer, 42 Jahre alt, mit 20 festangestellten Teammitgliedern und weiteren freien Mitarbeitenden, der mit seinem Designbüro noch bestehende Aufträge abarbeiten kann, aber sieht, dass das Neugeschäft stockt. Die Herausforderung ist, die Mitarbeitenden so zu organisieren, dass eine Mischung aus Home-Office und Arbeit im Büro möglich ist, ohne die Gesundheit der Beschäftigten zu gefährden und die Arbeitsabläufe aufrechtzuerhalten.
- Ein Unternehmer, 49 Jahre alt, mit 45 Beschäftigten, der als Metallbauer vor allem für öffentliche und gewerbliche Auftraggeber arbeitet. Die Aufträge sind langfristig angelegt und so besteht eine normale Auslastung. Büromitarbeitende sind jedoch ins Home-Office gezogen und es gibt Mitarbeitende, die aufgrund der fehlenden Kinderbetreuung nun Urlaub nehmen und ihr Zeitkonto belasten müssen. Die Beschäftigten sind froh, Arbeit zu haben und nehmen dankbar Maßnahmen, wie Desinfektionsmittel in den Baustellenfahrzeugen und Mundschutz, wahr.

Diese Personen wurden so ausgewählt, dass sie stellvertretend für mittelständische UnternehmerInnen und EntscheidungsträgerInnen sprechen. So wird in der Analyse nicht die einzelne Person in den Fokus gerückt, sondern die von der Person angesprochenen Themen. Diese wiederum liefern einen Hinweis darauf, wie die Corona-Krise als Phänomen auf den Mittelstand einwirkt, und zwar nicht ökonomisch, sondern psychologisch.

Der Alltag in der Krise

In der Phase der „sozialen Distanz“ ist der Alltag der befragten Unternehmer geprägt von:

- Home-Office und Video-Konferenzen
- Mehr juristisch-administrativen Aufgaben
- Fehlenden Kontakten zu Mitarbeitenden
- Fehlenden Kontakten zu Produkten, Maschinen, zur Werkhalle bzw. zu den Verkaufsräumen

Diese Situation wird allgemein als belastend angesehen. Auch wenn einige Personen die ruhige Arbeit im häuslichen Arbeitszimmer oder den Verzicht auf lange Anreisen zu Besprechungen als Vorteil erleben, überwiegt doch das Gefühl, nicht wirklich „mitten im Leben“ zu stehen. Der unternehmerisch denkende und handelnde Mensch sucht den unmittelbaren Kontakt zu den Menschen, die mit ihm arbeiten und zu den Dingen, die sein Geschäft bestimmen. Ist die Wertschöpfung virtuell, wie bei der Entwicklung von Programmen, erscheint das Arbeiten im Home-Office nicht als Ausnahmezustand. ProgrammiererInnen sehen ihre Codes auf jedem Bildschirm, aber alles andere hat eine multisensorische Komponente. UnternehmerInnen leben von der unmittelbaren Aufnahme dieser Witterung ihrer Firma.

Sobald eine Firma schließen muss, fallen Erfolgserlebnisse weg. Insbesondere im Handel Tätige vermissen diese: den direkten KundInnenkontakt, die Beratungsgespräche und die Freude über den Verkaufsabschluss, die Umsatzzahlen. UnternehmerInnen, die sich um ihre Mitarbeitenden sorgen, erkennen, dass diese

unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen haben und so unterschiedliche Ansprachen benötigen. Wer intrinsisch motiviert ist, kommt mit der Situation besser zurecht als außengeleitete Menschen, die oft als AußendienstlerInnen oder VerkäuferInnen tätig sind. Hier gilt es, mit entsprechenden Aufgaben und Botschaften die Mitarbeitenden psychologisch zu stärken. Da kleinere und mittlere Unternehmen hierfür keine geschulten Fachkräfte beschäftigen, liegt es am individuellen Geschick der Führungskräfte, ob und wie sie ihr Team in der Krise begleiten.

Auch die individuelle Lebens- und Wohnsituation der Mitarbeitenden ist wesentlich für deren psychische Gesundheit. Singles vermissen die KollegInnen in besonderem Maße. Wer mit der Familie plötzlich den ganzen Tag verbringt, kann die Nähe zu den anderen Familienmitgliedern als einen Stressfaktor erleben. Gerade weil die Familienmitglieder sich nur in Feierabendstimmung kennen, ist die ungewohnte Rücksichtnahme zu Hause eine große Herausforderung, insbesondere, aber nicht nur, für kleine Kinder, die auf einmal Mama oder Papa nicht stören dürfen. Verschärft wird die Situation, wenn die Wohnverhältnisse beengt sind oder der Grundriss keine Rückzugsmöglichkeiten lässt. In einigen Fällen überlegen einige der befragten Unternehmer, wie sie ihren Mitarbeitenden das sichere Arbeiten in der Firma ermöglichen können, etwa durch Zeit- und Zonierungspläne, um diesen psychologischen Stress zu minimieren.

Für die in dieser Studie zu Wort kommenden Unternehmer ist es besonders schwer zu ertragen, wenn die Rahmenbedingungen eine Schließung verlangen und es kaum noch Entscheidungsspielräume gibt. Kostenmanagement ist zwar eine wichtige Aufgabe, aber sie ist ihrem Wesen nach keine unternehmerische Tätigkeit.

Da die befragten Unternehmer kein verlässliches Gespür für die aktuelle Situation haben, ist Neues zu wagen, für sie ebenfalls keine Option. Solange dem Unternehmer das Bauchgefühl dafür fehlt, wie es weitergehen wird, fehlt ihm der Kompass für seine Entscheidungen.

Unternehmen, die von der Krise nicht so stark betroffen sind, zeigen sich beweglicher als solche, die schließen mussten. Sobald nichts mehr läuft, scheint sich diese Lähmung zu verbreiten und es bestimmen nicht mehr die Chancen, sondern die Probleme die Wahrnehmung des Unternehmers. Als Folge werden risikominimierende Maßnahmen tendenziell überbewertet. Zwar sind sich die Entscheidungsträger dessen bewusst, aber für eine nüchterne Abwägung ist die aktuelle Lage emotional zu belastend.

UnternehmerInnen sind keine virtuellen Wesen. Sie brauchen die unmittelbaren Kontakte zu MitarbeiterInnen, Produkten, Kunden usw. Werden sie dieser Erfahrung beraubt, wird ihr Bauchgefühl betäubt.

Gelingt es UnternehmerInnen, in der Fürsorge um ihre Mitarbeitenden eine Aufgabe zu sehen, kann dies zur Belebung des eigenen Bauchgefühls führen und die Motivation der Beschäftigten stärken.

Erst wenn das eigene Bauchgefühl des Unternehmers oder der Unternehmerin wieder hergestellt ist, wird es ihm oder ihr möglich sein, die Entwicklung innovativer Lösungen für den Umgang in Zeiten der Krise und für die Zeit danach einzuleiten.

Das Ende der Krise

Nach Einschätzung der Auskunftspersonen wird die Krise schleichend auslaufen. Es wird kein „Kriegsende“ geben, sondern Auflagen werden werden nach und nach gelockert werden und das Wirtschaftsleben wird sich allmählich normalisieren. Die Befragten vermuten, dass dieser Prozess von Mai bis Januar andauern wird. Daher wird es unwahrscheinlich sein, dass die Menschen eine große Erleichterung erleben werden. Die umfassende Katharsis, die in einen neuen, bewussteren und nachhaltigeren Lebensstil münden würde, wird von einer Minderheit gelebt werden.

Wahrscheinlicher erscheint den Befragten, dass die erzwungene Nähe in der häuslichen Gemeinschaft zu einer Art Stresstest der Beziehungen wird. So erwarten sie auf der einen Seite eine Renaissance der Familie, auf der anderen Seite aber auch mehr Trennungen. Die Gesellschaft wird sich nach Ansicht der Auskunftgebenden weiter spalten, auch emotional. Nicht jeder wird die Krise gut überstehen. Tics und psychische Auffälligkeiten werden häufiger zu beobachten sein.

Die ökonomische Spaltung der Gesellschaft wird nach Ansicht der Befragten fortschreiten. Insolvenzen werden unvermeidlich sein und damit auch steigende Arbeitslosenzahlen. Wenn es gelingen sollte, neue Perspektiven aufzuzeigen und neue Wachstumsmärkte zu entwickeln, wird diese Episode schnell vergessen werden, so die Befragten. Sollte die Krise sich verfestigen, dann sehen sie eine Gesellschaft, in der Verzweiflung den Alltag prägt und damit einhergehend entsprechende psychische Störungen bis zu einer steigenden Suizidrate. Weitere soziale Verwerfungen werden dann die Folge sein.

Stakeholder Insights

In diesem Fall werden den Auskunftspersonen zufolge auch Fragen nach Einkommens- und Vermögensverteilung laut und die junge Generation wird sich Gehör verschaffen. Ebenso wird es auf internationaler Ebene zu Aufständen in weniger entwickelten Ländern kommen.

Doch diese negativen Szenarien erscheinen aus Sicht der Befragten weder erstrebenswert, noch sehr wahrscheinlich. Wahrscheinlicher erscheint es ihnen, dass sich die Menschen in Deutschland auf ein fokussiertes Weitermachen besinnen und wieder mehr Vorsorge betreiben, und zwar nicht nur finanziell.

Die Menschen werden distanzierter im Miteinander sein, so die Prognose der Befragten, und sie werden mit Bedacht auswählen, wen sie zu ihren Freunden rechnen. Das unreflektierte „Adden“ in den sogenannten sozialen Medien wird, so meinen sie, weniger werden.

Das Regionale und Lokale wird auf der politischen Bühne an Kraft gewinnen, gleichzeitig werden aber die Bestrebungen laut, vieles zu zentralisieren. Die Kommunen sind herausgefordert, Konzepte für lebenswerte Innenstädte zu entwickeln.

Nach der Krise wird das Leben weitergehen und die Erfahrung der Geschichte zeigt, dass große Umstürze die Ausnahme bleiben. Der Wandel wird vermutlich schleichend kommend, mit der Gefahr, dass einige UnternehmerInnen zu spät darauf reagieren. Die Corona-Krise wird im Allgemeinen (noch) nicht als Weckruf wahrgenommen.

Nach der Krise können wir die Digitalisierung in dienende Bahnen lenken

Die Möglichkeiten und Grenzen von Videokonferenzen und Online-Coworking werden jetzt getestet und es wird erkannt, dass der persönliche Austausch durch nichts zu ersetzen ist, aber er ist auch nicht immer notwendig.

Dabei bestimmt die Mentalität, wie die Online-Kommunikation bewertet wird, mit erheblichen Unterschieden zwischen einzelnen Menschen, zwischen Fachbereichen und Branchen, aber auch zwischen Ländern.

Home-Office-Lösungen erscheinen dann sinnvoll, wenn in gedanklicher Konzentration fachlich gearbeitet werden muss. Die Ruhe eines Büros im eigenen Haus wird schätzen, wem dies räumlich und baulich – und damit finanziell – möglich ist. Das entlastet das Unternehmen, entsprechende Einzelbüros vorzuhalten und hilft den Mitarbeitenden, in angenehmer Atmosphäre, konzentriert zu arbeiten.

Der unmittelbare Kontakt zum Team, zu KollegInnen, zu KundInnen, zu Ansprechpartner von Lieferanten usw. bleibt notwendig, vor allem um die Atmosphäre zu managen und um den Geist des Hauses zu vermitteln. Unternehmenskultur braucht persönliche Nähe.

Digitalisierung als Automatisierung von Abläufen verstanden, wird in vielen industriellen Prozessen und bei Routineaufgaben einen Produktivitätsschub ermöglichen. Doch die Produktivität sinkt immer dann, wenn es um das Zwischenmenschliche geht. Wenn es um die leisen Töne und den intensiven Gedankenaustausch zwischen Menschen geht, legt die digitale Technik einen Schleier zwischen die Menschen. Der unbewusst-emotionale Funke springt nicht über. Es entsteht kein Gemeinschaftssinn.

„Black Swan“ : das Unwahrscheinliche ist möglich und es kündigt sich an

Wir leben in einer Welt, in der Medien einen Strom von Hiobsbotschaften senden, die uns nicht betreffen. So wundert es nicht, wenn UnternehmerInnen erst dann die Bedeutung einer Entwicklung als handlungsrelevant erkennen, wenn sie sich schon auf deren Alltag auswirkt. Dieser „Moment of Truth“ war bei den Befragten erst erreicht, als es kaum noch Handlungsoptionen gab:

- Als aus China gemeldet wurde, dass unsere MitarbeiterInnen die Werke der Zulieferer nicht mehr betreten durften
- Als die ersten Todesopfer in Europa zu beklagen waren
- Als in Italien die Geschäfte geschlossen wurden
- Als in Deutschland die Schulen geschlossen wurden
- Als ich vor leeren Regalen im Supermarkt stand
- Wir waren noch in Tirol im Urlaub und hatten uns keine Gedanken gemacht. Erst als im Fernsehen über Kontaktsperren diskutiert wurde, ahnte ich das Ausmaß der Krise

Die wichtigste Erfahrung aus der Krise ist, dass das Unwahrscheinliche möglich ist und dessen Auswirkungen umso härter treffen, je weniger man darauf vorbereitet ist.

Die Erkenntnis daraus ist, dass kleine und mittelständische Unternehmen ein sensibleres Sensorium benötigen, um schwache Signale wahrnehmen zu können.

Die spontane Reaktion, in Zukunft Risiken meiden zu wollen, erscheint ebenso verständlich wie falsch. Aber auch die gegenteilige Reaktion, das Gefühl alles richtig gemacht zu haben, erscheint nicht angemessen. Dagegen erscheint die Strategie, in der Krise zunächst „auf Sicht zu fahren“, vorübergehend hilfreich zu sein, um Besonnenheit zurückzuerlangen.

Langfristig wird es darum gehen, das Udenkbare immer mitzudenken. Hierfür benötigen mittelständische UnternehmerInnen ein Sensorium, dass sie selbst oder in Kooperation mit anderen Unternehmen und externen BeraterInnen aufbauen können.

Es gilt eine Zukunft zu gestalten, die auch den Klimawandel mit seinen Folgen berücksichtigt. Das bedeutet, Gewohnheiten sind auf den Prüfstand zu stellen, in kleinen Schritten ist zu testen, wo Mitarbeitende, Kunden, Zulieferer und die anderen Wertschöpfungspartner mitgehen können. Nicht vorpreschen, sondern mitnehmen. Aber auch nicht einfach weiter so.

Am Wendepunkt – ab jetzt geht es wieder aufwärts

Um die derzeitige Situation, in der sich Unternehmen befinden, beschreiben zu können, versagen rationale Erklärungsansätze. Die Auskunft gebenden Unternehmer haben die Lage mit einem Denkbild beschrieben, wie wir es aus Märchen oder Sagen kennen:

- Auch wenn man vom Unsichtbaren und Unheilbringenden befallen ist, so ist man doch ohne Schuld
- Der Tod geht um
- Ein Gespenst treibt sein Unwesen und wir haben es zu spät bemerkt. Noch ist offen, wie es ausgeht
- Eine harmlos wirkende Hyäne greift uns Menschen mit unbarmherziger Hinterlist an
- Ein schwarzer Schleier hat sich über alles gelegt und die Welt ist völlig erstarrt
- Außerirdische greifen an und wir müssen, wie Superman, die Welt retten

Die gewählten Bilder spiegeln die unterschiedliche Betroffenheit der Unternehmen wider und geben Aufschluss über die aktuelle Verfasstheit der Unternehmer. Die meisten der Befragten haben noch keine Zukunftsperspektive gefunden, sie sehen sich noch im Stadium des scheinbar machtlosen und von der Situation überwältigten Helden. Noch ist offen, ob der Held die Prüfung bestehen wird.

Die erzwungene Starre, die fehlende Lösung und die persönliche Betroffenheit lähmen den Handlungswillen. Dieser lebt im Verborgenen und sucht einen Weg, sich entfalten zu können. UnternehmerInnen können sich geeignete PartnerInnen suchen, mit denen sie einen (sokratischen) Dialog führen. Durch mitdenkendes Nachfragen wird die Lösungskompetenz und der Unternehmergeist belebt.

Die Zukunft ist offen: Denken in alternativen Szenarien

„Wenn ich auf alle Fragen die richtige Antwort hätte, was wäre Ihre Frage?“

- Wie lange dauert die Krise an?
- Was kommt danach?

In den Gesprächen mit den Unternehmern und Führungskräften hat diese Frage immer zu diesen zwei Reaktionen geführt.

Die erste Reaktion deutet auf zweierlei: Zum einen wünschen sich die mittelständischen Unternehmer ein stabiles Umfeld, in dem sie agieren können und sie erachten die Krise als überwindbar. Das heißt auch, dass ihr unternehmerisches Handeln dann wieder Fahrt aufnehmen wird und sie zu wissen glauben, was nach der Krise gut für ihre Geschäfte sein wird. Zurück zur Normalität!

Die zweite Reaktion stellt in Frage, ob es dieses „Back to the Future“ geben wird. Was, wenn die Krise zu einem Dauerzustand wird? Was, wenn nach COVID-19 der nächste Erreger, die nächste Naturkatastrophe oder anderes uns heimsuchen wird?

Das Denken in alternativen Zukünften kann helfen, in unsicheren Zeiten das Bauchgefühl für die richtigen Entscheidungen zurückzugewinnen. Letztlich ist jedem unternehmerisch denkenden Menschen bewusst, dass die Zukunft immer offen ist und dass sie sich in den Dienst einer möglichen Zukunft stellen, um deren Realisierung voranzutreiben. UnternehmerInnen haben schon immer von der Zukunft aus, zurück in die Gegenwart gedacht.

In der gegenwärtigen Corona-Krise kommt es auch zu einem unternehmerischen Stillstand in vielen Branchen. Diesen Stillstand können UnternehmerInnen dazu nutzen, alternative Szenarien zu entwickeln. Diese können hilfreich sein, neue Wege zu finden, das Unternehmensziel zu verwirklichen. Eventuell mag es auch angezeigt sein, eine Nachjustierung von Strategie und Unternehmenszweck vorzunehmen. Vielleicht ist auch die Frage nach der Sinnkomponente des Unternehmens neu zu beantworten. Die erzwungene Ruhe kann zur Strategie-Klausur genutzt werden.

Handlungsoptionen zu erkennen, ist der erste Schritt aus der Krise

Die aktuelle Krise ist für UnternehmerInnen und Führungskräfte auch emotional herausfordernd. Meine Gesprächspartner berichten von

- Einem Gefühl des Schocks, dass ihnen zunächst jegliches perspektivisches Denken raubt
- Angst, echten Mangel erleben zu müssen und Verlust an Lebensfreude
- Dem Gefühl, dass die Grundfesten der Gesellschaft in Frage gestellt werden
- Panik, aus der heraus ein Notfallplan entwickelt wird, in dem sie sich auf das Schlimmste vorbereiten
- Einem surrealen Gefühl, wie ein Loch im Bauch, das sie überwinden, um sich dann auf ihren Verstand verlassend, rational das ihnen Mögliche planen.
- Einer Ahnung, dass diese Krise für das eigene Geschäft positiv sein wird

In den Gesprächen wird deutlich, dass die Befragten Wege suchen, die momentane Perspektivlosigkeit zu überwinden. Ein Weg ist es, über die eigenen Gedanken und Gefühle bezüglich der Krise zu reden. Dies kann den Blick auf derzeit mögliche Handlungsoptionen wieder frei machen. Es scheint, als ob die im Rahmen dieser Studie geführten Tiefeninterviews in diese Richtung wirken.

Noch erscheint den Befragten die Zukunft völlig unwägbar, riesige Chancen und Risiken werden vermutet, aber noch fehlt der Impuls, eine mögliche Zukunftsoption zum Ziel des eigenen Handelns auszuwählen.

Das unternehmerische Bauchgefühl ist durch die Krise gestört. Ein erster Schritt, dieses wiederzuerlangen, ist die Auseinandersetzung mit den eigenen Gedanken und Empfindungen. Es wird darum gehen, eine seelische Stabilität zu erlangen und einen klaren Blick auf mögliche Handlungsoptionen.

Drei Grade der Beeinträchtigung

Der Grad der Beeinträchtigung bestimmt auch die psychische Belastung von UnternehmerInnen.

Shutdown

(Betroffen sind z.B. Einzelhandel, Gastronomie usw.)

- Der normale Geschäftsbetrieb ist eingestellt
- Umsätze sinken auf nahezu Null
- Es fehlt der Zugang zu Kunden über alternative Kanäle
- Eventuell zusätzliche Probleme durch Wareneingang, z.B. Mode, die quasi unverkäuflich wird

Keine Geschäftstätigkeit

Kein Zugang zu Kunden / Märkten

Kosten aus Lieferungen, Leistungen, Miete usw.

als wirtschaftliche Belastung

Gesundheitsfürsorge

Perspektivlosigkeit

Handlungsunfähigkeit

als psychologische Belastung

Auftragspolster

(Betroffen sind z.B. Werbeagenturen, Handwerker usw.)

- Vorhandene Aufträge werden abgearbeitet
- Der normale Geschäftsbetrieb läuft noch weiter, aber es gibt zu wenig Neugeschäft
- Es zeichnet sich eine wirtschaftliche Krise ab, wenn nicht rechtzeitig Neugeschäft generiert werden kann
- Alternative Geschäftsmodelle sind noch nicht entwickelt bzw. erweisen sich als ungeeignet

Reduzierte Geschäftstätigkeit

Kunden / Märkte agieren zurückhaltend

Kosten aus Lieferungen, Leistungen, Miete usw.

als wirtschaftliche Belastung

Gesundheitsfürsorge

Perspektivlosigkeit

als psychologische Belastung

Boom

(Betroffen sind z.B. LEH, Krankenhäuser usw.)

- Kunden fragen verstärkt Produkte nach
- Der erhöhte Geschäftsbetrieb leidet unter den gesundheitsfürsorglichen Maßnahmen
- Zusätzlicher Stress durch improvisierte Abläufe und drohenden Krankenstand und Angst vor Ansteckungen

Überstunden

durch Kinderbetreuung und / oder soziale Isolation nicht belastbarer bzw. nicht verfügbarer Mitarbeitenden

als wirtschaftliche Belastung

Gesundheitsfürsorge

als psychologische Belastung

Drei psychologische Urmuster, wie auf die Krise reagiert wird

Jeder Unternehmer wird versucht sein, alle drei Urmuster zu vereinen, doch wird stets eines die Unternehmenskultur dominieren. Dies gilt es, zu berücksichtigen.

Ein böser Traum

- Durchhalten
- Finanzielle und materielle Vorräte
- Vorbereitung auf den Neustart
- Festhalten am Bestehenden
- Keine Änderung

Gefahr: die Zukunft verschlafen



Der emotionale Typus

- Braucht Hilfestellung, um eine ihn begeisternde Zukunft zu erkennen
- Benötigt PartnerInnen, die auf diese Zukunft hinarbeiten
- Diese Zukunft muss mit überzeugenden Berechnungen dargelegt werden können

Chance: eine begeisternde Zukunft gestalten

Die Strafe der Erde

- Werte und Lebensweise in Frage stellen
- Reduzierung, Konzentration auf das Wesentliche
- Aufbruch in eine ungewisse Zukunft
- Neues wagen
- Alles könnte anders werden

Gefahr: Inkonsequent die Zukunft



Der denkende Typus

- Braucht Hilfestellung, um eine ihn überzeugende Zukunftsvorstellung auszuwählen
- Benötigt PartnerInnen, die auf das Machbare hinweisen
- Dieses Machbare muss mit mitreißender Begeisterung verbreitet werden

Chance: eine überzeugende Zukunft gestalten

Angriff der Viren

- Handlungsspielräume erkennen
- Das Mögliche tun
- Vorbereitung auf improvisiertes Handeln
- Festhalten an Idealen
- Neue Wege gehen, zum Ziel-Erproben

Gefahr: auf die falsche Zukunft setzen



Der handelnde Typus

- Braucht Hilfestellung, um alternative Zukunftsmöglichkeiten zu erkennen
- Benötigt PartnerInnen, die Begeisterung verbreiten
- Die Begeisterung muss auf durchdachten Strategien fußen

Chance: eine machbare Zukunft gestalten

Das unternehmerische Bauchgefühl in der Post-Corona-Welt

Wie kann der deutsche Mittelstand psychologisch gestärkt aus dieser Krise hervorgehen?

Der deutsche Mittelstand ist für Kundennähe, Flexibilität und Entscheidungsfreude bekannt. Über tausend Mittelständler aus Deutschland sind Weltmarktführer.

Die aktuelle Krise ist für den deutschen Mittelstand neben einer wirtschaftlichen, vor allem eine psychologische Krise. Die Bekämpfung von COVID-19 hat das öffentliche Leben stark eingeschränkt und Unternehmen von ihren Wertschöpfungspartnern abgeschnitten. Ein normaler Geschäftsbetrieb ist oft nicht mehr möglich.

Doch kann die erzwungene Pause genutzt werden. Hierzu bedarf es jedoch einer optimistischen Geisteshaltung. Diese kann erlangt werden, wenn Handlungsoptionen erkennbar werden.

Unter Umständen richten sich die Handlungsspielräume zunächst nur auf innerbetriebliche Dinge. So kann die erzwungene Pause zur Selbstbesinnung führen, eigene Stärken können jetzt in Ruhe weiterentwickelt werden und Schwachstellen, beispielsweise in der Wertschöpfungskette, können repariert werden.

Gelingt es dem deutschen Mittelstand, an einer Zukunft zu arbeiten, die den Zustand unserer Welt bedenkt und zu ihrer Gesundheit beiträgt, wird der deutsche Mittelstand psychologisch gestärkt aus der Krise hervorgehen und reüssieren mit wettbewerbsfähigen Produkten, die die Welt braucht.

UnternehmerInnen können aus sich selbst heraus oder mit externer Hilfe diesen Heilungsprozess beschreiten. Wichtig wird sein, dass jetzt gehandelt wird. Der äußere Stillstand kann zur inneren Reife genutzt werden und damit die Zukunft vorwegnehmen.

Der deutsche Mittelstand kann durch Selbstüberwindung der eigenen Angst und Betroffenheit einen inneren Prozess anstoßen, der dazu dient, das eigene Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Mit seinen Wertschöpfungspartnern kann jedes Unternehmen mit Produkten, die für die Zukunft unserer Erde heilsam sind, Schicksalsgemeinschaften schmieden, die für künftige Krisen gewappnet sind.

Wie wird das zukünftige Bauchgefühl von COVID-19 beeinflusst?

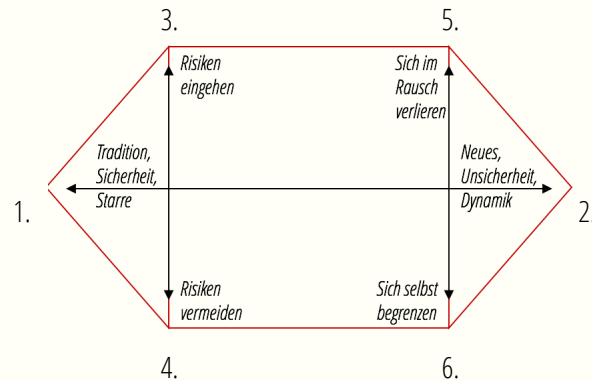
Die Erfahrung der Krise kann dazu führen, dass UnternehmerInnen Entwicklungen sensibler wahrnehmen, die zunächst scheinbar nichts mit dem eigenen Geschäft zu tun haben. Damit würde das Bauchgefühl der UnternehmerInnen empfänglicher für schwache Signale werden und es könnte sich ein globales Bewusstsein entwickeln, das über den Tellerrand des eigenen Marktes reicht. Damit wäre die Grundlage für eine nachhaltige Wirtschaftsweise gelegt, denn diese kann nur mit einem entsprechenden Bewusstsein zu unternehmerischen Taten führen.

Verbunden mit den Tugenden des deutschen Mittelstands sind Innovationen bei Produkten und Prozessen zu erwarten und ebenso neue Wertschöpfungspartnerschaften.

Die Erfahrung der COVID-19 Pandemie dürfte UnternehmerInnen immunisieren gegen Anhängigkeiten von einzelnen Wertschöpfungspartnern. Lagerhaltung dürfte einen anderen Stellenwert erhalten als zu Zeiten der extremen Just-In-Time-Lieferkette. Es ist zu hoffen, dass das Bauchgefühl sensibler wird und dass sich daraus ein Nachhaltigkeitsschub in der deutschen Wirtschaft entwickelt, mit positiven Effekten, weltweit.

Die Grunddispositionen der morphologischen Psychologie als Anregung, in Szenarien zu denken:

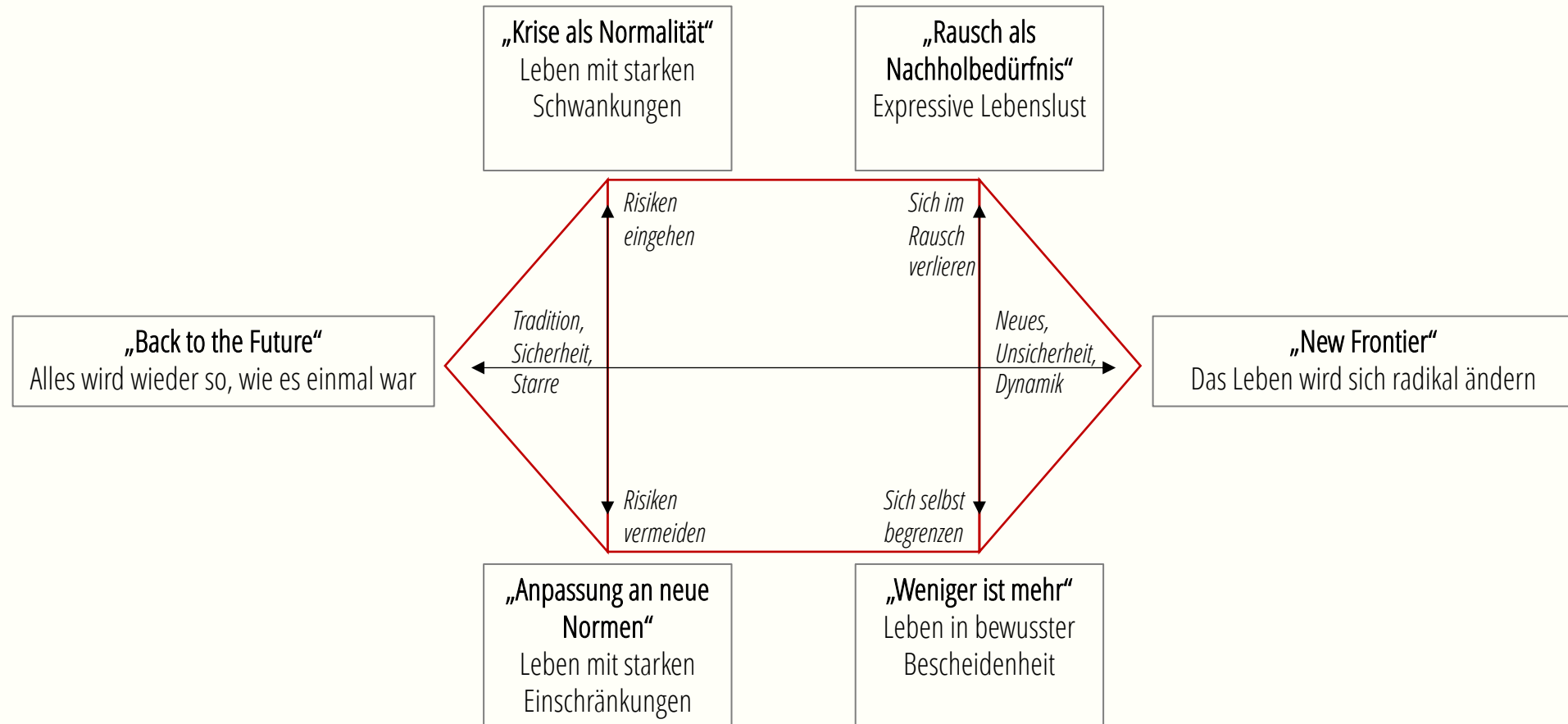
Die psychologische Morphologie bietet ein Grundkonzept an, mit dessen Hilfe sich leicht Szenarien erstellen lassen:



Für den Umgang mit der Krise sehen wir folgende sechs typische Handlungsmuster:

1. Der Mensch, der seinen Alltag, so gut es geht, genauso weiterlebt wie bisher. Das sind vor allem diejenigen, die ihrer Erwerbstätigkeit unverändert nachgehen.
2. Der Mensch, dessen Alltag völlig anders ist als gewohnt. Das sind vor allem Menschen, die nicht mehr zur Arbeit gehen können und die zudem ihre Kinder beaufsichtigen müssen.
3. Der Mensch, der bewusst Risiken eingeht, beispielsweise indem er keine besonderen Vorsichtsmaßnahmen walten lässt und sich einer Infektion bewusst aussetzt, mit dem Ziel, sich zu immunisieren.
4. Der Mensch, der Risiken vermeidet, sich weitgehend isoliert und selbst Dinge des täglichen Bedarfs nicht mehr selbst erledigt, sondern diese z.B. per Internet und Lieferdienst erledigt.
5. Der Mensch, der sich im Rausch verliert, der vielleicht entweder an illegalen Corona-Partys teilnimmt oder sich auf andere Weise in Rauschzustände versetzt, z.B. mit hohem Internet- oder Drogenkonsum.
6. Der Mensch, der sich selbst begrenzt, in dem er beispielsweise nichts völlig unterlässt, aber seine Aktivitäten minimiert, vielleicht die Krise zur Selbstreflexion nutzt.

Sechs Post-Corona-Welten nach morphologischen Grunddispositionen



Für die Zeit nach der Krise lassen sich mit Hilfe dieses Gedankenmodells folgende Szenarien entwickeln:

1. **„Back to the Future“**: Die Krise bleibt ein singuläres Ereignis. Danach wird das Leben wieder so sein wie zuvor. Es bleiben vielleicht vereinzelt Ängste und bearbeitete Traumata, die an die Corona-Pandemie erinnern. (Wiederherstellung des gewohnten Lebens ohne weitere Einschränkungen)
2. **„New Frontier“**: Die Krise war der Auftakt zu einer neuen Organisation der Gesellschaft. Mit Hilfe moderner Technologie wird sich eine neue Art von Totalitarismus Bahn brechen. Individuelle Freiheiten werden weiter reduziert. (Digitale Überwachung und Bewegungsrestriktionen, mit Lockerungen für immune Menschen)
3. **„Krise als Normalität“**: Die Krise war der Auftakt zu einer Reihe weiterer Krisen, gesundheitliche, ökonomische, wirtschaftliche, gesellschaftliche. Die Menschen müssen sich daran gewöhnen, von einer Ausnahmesituation in die nächste zu rutschen. (Auf Phasen der Normalisierung des öffentlichen Lebens folgen Phasen der Restriktion)
4. **„Anpassung an neue Normen“**: Die Krise hat in der Gesellschaft zu neuen Verhaltensnormen geführt. Ein verängstigter Konformitätsdruck lastet auf den Menschen. (Dauerhafte Beschränkungen beispielsweise von Großveranstaltungen und Reisebeschränkungen)
5. **„Rausch als Nachholbedürfnis“**: Die Überwindung der Krise setzt unterdrückte Lebensfreude frei, die sich ungehemmt Bahn bricht. Dadurch werden u.U. Warnsignale kommender Katastrophen nicht beachtet und so kann diese Unbeschwertheit nichts anderes sein als ein Tanz auf dem Vulkan. (Fokussierung auf den wirtschaftlichen Wiederaufbau, Restriktionen des gesellschaftlichen Lebens sind politisch nicht durchsetzbar)
6. **„Weniger ist mehr“**: Die Überwindung der Krise führt zu einem bewussteren Lebens- und Wirtschaftsstil. Nachhaltigkeit wird als Maßstab allen Handelns, Wachstumsdenken wird von der Idee der Heilung der Welt abgelöst. (Umbau der Wirtschaft durch neue Maßgrößen aufgrund gesellschaftlichen Drucks)

Die vorliegenden Szenarien und Studien zur Corona-Pandemie spiegeln wider, dass die Zukunft offen ist und verschiedene Optionen bestehen, sich aktiv einer möglichen Zukunft einzusetzen.

UnternehmerInnen sind gewohnt, die Zukunft zu gestalten. Sie müssen stets gedanklich in der Zukunft zu Hause sein. Sei es, dass sie Ware für kommende Saisons ordern, jetzt Produkte entwickeln, die erst in vier oder mehr Jahren serienreif sein werden usw. Doch dieser Kern des Unternehmertums ist durch die aktuelle Krise vielfach paralysiert.

In den Gesprächen im Rahmen dieser Studie wird deutlich, dass die aktuelle Krise UnternehmerInnen unterschiedlich hart trifft. UnternehmerInnen sind psychologisch auf drei Ebenen herausgefordert: Fürsorge für Mitarbeitende gewährleisten, Unsicherheit über die künftige Auftragslage aushalten und die Pausierung der Geschäftstätigkeit verkraften. Je nach Typus und Betroffenheit sind UnternehmerInnen von der Krise überfordert.

Die verständliche Reaktion, zunächst Kosten zu minimieren und auf Sicht zu fahren, wird nicht helfen, ein Unternehmen aus der Krise in eine blühende Zukunft zu führen. Es bedarf der Entwicklung einer Zukunftsvorstellung, die attraktiv erscheint, deren Eintreten möglich ist und die mit den vorhandenen Mitteln auch erreicht werden kann. Es geht um Handlungsoptionen und Handlungsräume, die UnternehmerInnen nun in Zeiten großer Unsicherheit und Beschränkung entwickeln müssen.

Stakeholder Insights

Es zeigt sich, dass UnternehmerInnen tendenziell Gefangene eigener Denkmuster sind und dass sie keine Übung darin haben, auf unwahrscheinliche Ereignisse zu reagieren, geschweige denn diese vorwegnehmend in ihren Planungen zu berücksichtigen. Hier kann das Denken in Szenarien hilfreich sein, sich aus der eigenen Vorstellungswelt zu befreien und die eigene Denkweise zu verlebendigen und Handlungsfähigkeit zu erlangen.

Der von der Krise erzwungene Stillstand kann genutzt werden, um grundsätzliche Fragen zu stellen, um Strategien zu prüfen und Unternehmen auf eine vielleicht neue Zukunft vorzubereiten.

UnternehmerInnen können diesen Schritt aus eigener Kraft tun, sie können Mitarbeitende zurate holen oder externe Dienstleister hinzuziehen. Neben diesem intrinsischen Weg kann auch der Staat durch äußere Impulse dazu beitragen, Unternehmen zu aktivieren, mit Aufträgen, Fragestellungen und Fördermaßnahmen.

Grundsätzlich besteht in der aktuellen Krise die Möglichkeit, dass der deutsche Mittelstand gestärkt aus ihr hervorgeht. Es wird darauf ankommen, dass der Stillstand nicht als Lähmung erduldet, sondern als Denkpause genutzt wird.

„Alles Denken verlangt ein Innehalten“
(Hannah Ahrend)

Methodische Anmerkung

Die vorliegende Studie ist als tiefenpsychologische Studie angelegt. Üblicherweise werden Tiefeninterviews persönlich geführt. Forscher und Auskunftsperson sitzen sich im Raum einander gegenüber und nehmen sich ganzheitlich wahr.

Diese Studie nutzte das Medium Telefon. Die Ergebnisse zeigen, dass eine gewisse Tiefe der Ergebnisse erreicht werden kann, doch muss ich als Forscher anmerken, dass der plastische Nachklang der Gespräche nicht so lebendig war wie nach im gleichen Raum geführten Tiefeninterviews.

Andererseits erscheint das Medium Telefon dem Videochat oder der Videokonferenz überlegen. Diese zeigen zwar den Interviewpartner im Bild, doch durch die Verfremdung des Mediums und der nur Millisekunden betragenden zeitlichen Asynchronität entsteht eine artifizielle Fremdheit. Spiegelneuronen senden dann falsche Signale, die der Mensch unbewusst korrigieren muss. Das ist es, was Videokonferenzen so anstrengend für alle Beteiligten macht. Auch davon wussten meine Interviewpartner zu berichten.

In dieser Studie kamen Unternehmer aus NRW zu Wort, ausschließlich Männer im Alter von 32 bis 51 Jahren und von Unternehmen mit 20 bis 300 Beschäftigten.

Es wäre wünschenswert, diese Studie zu erweitern und Frauen, bestimmte Branchen und Regionen sowie auch größere Unternehmen zu berücksichtigen.

Die Studie ist eine Momentaufnahme in der Corona-Krise 2020. Die Interviews fanden zwischen dem 30. März und dem 1. April statt und spiegeln die Situation zu diesem Zeitpunkt wider.

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinen Gesprächspartnern bedanken und besonders bei Tim Thelen-Liesenfeld von der Foerster und Thelen Teststudio GmbH, der die Rekrutierung der Teilnehmer pro bono übernommen hat.

Über Stakeholder Insights

Stakeholder Insights ist der persönliche und diskrete Partner für evidenzbasierte Erkenntnisse.

Ich bin Peter Gerlitz, Gründer von Stakeholder Insights. Seit 1991 kultiviere ich als unabhängig forschender Berater die Kunst des Fragens und damit des Mit- und Weiterdenkens, um meine AuftraggeberInnen zu inspirieren.

Durch ein tiefes Eintauchen in die Fragestellung und mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden werden die notwendigen Erkenntnisse gewonnen.

Ziel ist es, Menschen genau zu verstehen. In diesem tiefen Verständnis liegt die Quelle für den Erfolg. Von Maßnahmen. Von Marken. Von Unternehmen.

Ich würde mich freuen, mit Ihnen gemeinsam die Quelle Ihres Erfolgs zum Sprudeln zu bringen.

Peter Gerlitz
02151 59 5099
pg@stakeholder-insgths.de

Stakeholder Insights
Peter Gerlitz

+49 (0) 2151 595 099
pg@stakeholder-insights.de
Heimweg 6 • 47803 Krefeld (Germany)