

Auswirkungen von Covid-19 in der Arbeitswelt

Wien, Juni 2020

Der Beitrag fußt auf jüngsten Erfahrungen bei der Beratung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen; im Rahmen meiner an aktuellen Fallbeispielen orientierten Lehrtätigkeit in FH-Masterstudiengängen Soziale Arbeit bzw. Public Management sowie auf einigen Hintergrundgesprächen. Mein Anliegen ist es, im Folgenden hierbei gewonnene Eindrücke und Überlegungen wiederzugeben. Die Ausführungen verstehen sich als work in progress. Sie sind relativ allgemein gehalten. Auf konkrete Beispiele habe ich aus Gründen der Vertraulichkeit meiner Tätigkeit verzichtet.

Als Hintergrundfolie beziehe ich mich vorwiegend auf Elisabeth Kübler-Ross und auf David Kessler.

Elisabeth Kübler-Ross entwickelte aufgrund ihrer Erfahrung bei der Begleitung Sterbender das Konzept von fünf Phasen des Sterbens¹:

1. Nicht-wahrhaben-Wollen (Leugnen) und Isolierung
2. Zorn, Neid
3. Verhandeln (Hoffen auf Belohnung durch „Kooperation“)
4. Depression und Leid
5. Annahme, Akzeptanz.

Diese Phasen müssen nicht alle durchlaufen werden. Einzelne können übersprungen werden. Die Reihenfolge kann anders sein. Es ist auch möglich, dass man zu einer bereits absolvierten Phase zurückkehrt. Es kann auch zu einer Legierung verschiedener Phasen kommen.

Dieses Phasenmodell hat sich auch als geeignet erwiesen, das Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen bei krisenhaften bzw. dramatischen Ereignissen zu verstehen.

David Kessler, der mit Frau Kübler-Ross gemeinsam publizierte, ergänzte dieses Modell um eine 6. Phase: Bedeutung, Sinngebung.

Kessler vertritt die Meinung, dass die Corona-Krise verschiedene Formen von Trauer auf ungewohnter kollektiver Ebene auslöst: Verlust der Normalität, Furcht vor den ökonomischen Folgen, Abbruch bzw. sozialer Interaktionen. Es handelt sich hierbei auch um eine vorweggenommene, antizipatorische Trauer infolge der Ungewissheit, die verspürt wird, um Angst. Das Konzept der Trauerphasen

„ist keine Landkarte, sondern eher ein Gerüst für diese unbekannte Welt. Die erste Phase ist üblicherweise die der Verleugnung: Uns wird dieses Virus verschonen. Dann kommt der Ärger: Ihr zwingt mich, zu Hause zu bleiben und nehmt mir meine Freiheit weg. Es gibt die Phase des Feilschens: Okay, wenn ich mich zwei Wochen lang sozial distanzieren wird alles besser, oder? Es gibt Traurigkeit: Ich weiß nicht, wann das enden wird. Und schließlich gibt es Akzeptanz: Das passiert gerade wirklich; ich muss mir überlegen, wie ich weiter vorgehen soll. Wie Sie sich vorstellen können, liegt die

¹ https://de.wikipedia.org/wiki/Elisabeth_K%C3%BCbler-Ross, (212.6.2020)

Macht in der Akzeptanz. Ich kann mir die Hände waschen. Ich kann einen Sicherheitsabstand halten. Ich kann lernen, virtuell zu arbeiten.“²

Kessler empfiehlt, einerseits das Schlimmste für die Zukunft auszumalen, andererseits das loszulassen, was außerhalb der Kontrolle liegt sich auf das zu konzentrieren, was man kontrollieren kann. Im Umgang mit anderen Menschen sollte Mitgefühl und Geduld entwickelt werden (*„Denken Sie darüber nach, wie jemand normalerweise ist und nicht darüber, wie er oder sie in diesem Moment zu sein scheint.“*)

Es ist wichtig, anzuerkennen, welche Gefühle uns bewegen, den Gefühlen einen Namen zu geben, anzuerkennen, was man durchmacht: *„Wir reißen uns zusammen, weil wir befürchten, dass die negativen Gefühle nie mehr verschwinden und wir geradezu darin ertrinken. Doch die Wahrheit ist, dass Gefühle durch uns hindurchgehen. Wir fühlen etwas und dann verschwindet es wieder und wird durch das nächste Gefühl ersetzt. Es gibt keine Welle, die uns ins Meer reißt. Es ist absurd zu denken, wir sollten jetzt keine Trauer empfinden. Lassen Sie die Trauer zu - und danach geht's weiter.“*

Soweit David Kessler. Traumatische Ereignisse wie Konfrontation mit einer eigenen lebensbedrohenden Erkrankung oder Tod eines nahen Angehörigen betreffen einzelne Personen oder Familien. Auch bei Terroranschlägen mit einer größeren Zahl von Opfern ist der Großteil von staatlichen Institutionen, privatwirtschaftlichen Unternehmen sowie ein NGOs und NPOs nicht unmittelbar betroffen, auch dann, wenn sie für die Bewältigung der eingetretenen krisenhaften Situation zuständig sind oder in diesem Zusammenhang Leistungen erbringen.

Bei Covid-19 ist eine seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges völlig neuartige Situation eingetreten. Die gesamte Welt, alle Staaten sind betroffen. Covid-19 prägt die Gesellschaften, die in ihnen tätigen Organisationen und jeden einzelnen. Alle, die zur Krisenbewältigung beitragen müssen, von den vielbeschworenen Heldinnen des Alltags über die Managerinnen der verschiedenen Organisationen bis hin zu den Politikerinnen und den professionellen oder in der Zivilgesellschaft engagierten Beobachterinnen (Wissenschaftlerinnen, Journalistinnen, Bloggerinnen) sind selbst in verschiedener Weise Betroffene, nicht nur in ihrer Arbeitswelt, sondern auch in ihren Lebenswelten.

Der durch Covid-19 ausgelöste Lockdown bedeutete auch eine Stresssituation, da er einen plötzlichen Kontrollverlust, eine Situation des Ausgeliefertseins bedeutete. Teilweise entstand ein erhöhter und belastender Arbeitsdruck, teilweise eine Unterforderung durch erzwungene Untätigkeit oder mangelnde Auslastung. Sowohl Über- wie auch Unterforderung können Stressreaktionen hervorrufen. „Können“ deshalb, weil Personen je nach Disposition, Vorerfahrungen und individueller Exposition auf ein und selben Stressreiz sehr unterschiedlich reagieren können. Wenn sich jemand in einem Stress-Zustand befindet, hat dies neben verschiedenen anderen negativen Auswirkungen auch zur Folge, dass komplexe und kreative Problemlösungen nicht oder nur sehr spärlich möglich sind.

² <https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/gefuehle-in-der-corona-krise-trauer-und-angst-a-1306617.html> (11.6.2020), auch die folgenden Zitate finden sich dort

In Krisen schlägt die Stunde der Nacktheit. In Krisen treten die Potenziale, Ressourcen, Stärken von Menschen wie von Organisationen ebenso wie deren Defizite, Schwächen und Störungen unverhohlen ans Tageslicht.³ Die verhüllenden Schichten von Routinen, Gepflogenheiten und Konventionen fallen weitgehend weg.

Organisationen, die die Corona-Krise bisher gut bewältigt haben, zeichnen sich aus durch:

- rasche Entwicklung von einfachen und klaren strategischen Grundsätzen der Krisenbewältigung
- partizipative und gleichwohl reaktionsschnelle Entscheidungsprozesse
- Improvisationsfähigkeit
- Vertrauen in die Problemlösungskompetenz von Mitarbeiterinnen
- Abstecken eines klaren Rahmens, in dem sich die Mitarbeiterinnen situationsadäquat bewegen können
- Förderliche Informations- und Kommunikationsprozesse.

Es kam vor, dass Führungskräfte, die zuvor von ihren Mitarbeiterinnen als defizitär erlebt wurden, in der Krise neue Qualitäten zeigten, wuchsen und auf diese Weise an Akzeptanz gewannen.

Ich bin jedoch auch auf Organisationen bzw. Organisationseinheiten gestoßen, die mehr oder weniger durch inadäquate Führungsprozesse geprägt waren:

- Entscheidungsschwächen
- autoritäre Führungsstile
- Laissez-Faire-Führungsstile (ihr werdet das schon machen)
- übermäßige Kontrollorientierung
- fachliche Überforderung
- „Abtauchen“, Alleine-lassen der Mitarbeiterinnen im Home Office
- Einengen der Aufmerksamkeit und Aktivitäten auf die eigene Organisationseinheit, Vernachlässigung von internen und externen Anspruchsberechtigten (Stakeholdern).

Wie während der großen Flüchtlingsbewegungen 2015/16 zeigten sich verschiedentlich im öffentlichen Sektor, aber auch in NPOs unterschiedliche Logiken in der Leistungserbringung. Es traten Differenzen auf zwischen denen, die unmittelbar mit Klienten/Kunden/Anspruchsberechtigten arbeiten bzw. operative Entscheidungen treffen müssen, also in den primären Leistungsprozessen tätig sind und dem Ressourcenmanagement (Personaldisposition, Beschaffung von Ressourcen), also denen, die in Unterstützungsprozessen arbeiten. Während in den Primärprozessen Flexibilität, schnelles Reagieren und Orientierung an der Bewältigung der Probleme und Herausforderungen im Vordergrund standen, zeigten sich in den Unterstützungsprozessen tendenziell ein Verharren in den gewohnten Routinen und somit eher Formen der Behinderung denn der Unterstützung.

Verschiedentlich wurde aber das Schlagwort von Krise als Chance zur gelebten Praxis, so beispielsweise bei der Einführung von Telearbeit, der Vereinfachung von Arbeitsabläufen, bei intensiven Auseinandersetzungen mit der Frage: Was brauchen unsere Klienten/Kunden/Anspruchsberechtigten von uns vor allem?, bei der

³ siehe hierzu Gratz, Das Management der Flüchtlingskrise Never let a good crisis go to waste, Wien 2016

Intensivierung von Kooperationen zwischen Management und Personalvertretung/
Betriebsrat.

Die Aussage: „Das Gelingen von Kommunikation ist unwahrscheinlich“ (Luhmann zugeschrieben, auch wenn er dies wörtlich nicht so formuliert hat), bekam vor allem in der ersten Zeit der Bewältigung der Corona-Krise eine besondere Bedeutung. Die aus dem eingangs vorgestellten Phasenmodell erklärbaren Reaktionsformen und Gefühlszustände wie geringe Frustrationstoleranz, Gereiztheit, Ängste und Befürchtungen entfalteten teilweise ihr Potenzial, Arbeitsbeziehungen mit Spannungen aufzuladen.

Mit virtuellen Kommunikationstools wie Zoom sind, dies zeigte die Erfahrung, effektive sachlich-fachliche Kommunikationen und Entscheidungsfindungen möglich. Die emotionale Komponente, die Beziehungsseite von Kommunikationen kommt hierbei jedoch zu kurz.

Kommunikation mittels Zoom und ähnlichen Tools ist anstrengend, da die nonverbalen Kommunikationssignale nicht oder nur eingeschränkt wahrgenommen werden können. Wir senden nicht nur unbewusst bzw. vorbewusst laufend kommunikative Signale aus, sondern empfangen auch solche und verarbeiten sie in einem hohen Ausmaß unbewusst bzw. vor bewusst. Diese Routinen im Austausch von Kommunikationssignalen sind an Voraussetzungen unmittelbaren Erlebens gebunden, die bei Telekonferenzen zu einem erheblichen Teil wegfallen bzw. verzerrt sind. Kommunikation ist dann ungefähr so anstrengend, als ob, um einen Vergleich zu bringen, wir über Nacht kurzsichtig und schwerhörig geworden wären.

Der Lockdown mit seinen negativen psychischen Auswirkungen brachte es mit sich, dass

- soziale Bedürfnisse
- Bedürfnisse nach Fairness und Nachvollziehbarkeit
- Bedürfnisse nach Sicherheit (persönliche Sicherheit, existenzielle Sicherheit, Vorhersehbarkeit der Arbeitsbedingungen in den nächsten Wochen/Monaten Jahren)

besonders wichtig und zugleich vielfach in einem bedeutsamen Ausmaß frustriert wurden.

Es mussten bisher ungewohnte Unterschiede zwischen Mitarbeiterinnen gemacht werden, vor allem in den Bereichen Ausgestaltung von Home Office, Formen von Kurzarbeit, Höhe der Arbeitsbelastung, Intensität der Ansteckungs-Exposition. Die Notwendigkeit, rasche Entscheidungen zu treffen und der Stress, unter dem Entscheidungsträger standen, führte teilweise zu Entscheidungen, die bei weniger situativem Druck und Formen der Partizipation wohl anders ausgefallen wären und/oder nur unzureichend kommuniziert und begründet wurden.

Hinzu trat eine plötzliche Vergrößerung der Unterschiedlichkeit von Lebenssituationen (z.B. Überforderung mit der Betreuung und Unterstützung von Kindern versus Einsamkeit).

Für manche ist Covid-19 eine Phase des zur Ruhe Kommens, der Entschleunigung, der Standortbestimmung, für andere hingegen eine traumatisierende, sehr belastende Erfahrung.

Bereits vorhandene Diversitäten einerseits in den Bereichen der äußeren Lebensverhältnissen, andererseits in den Sphären der Persönlichkeit, in der

Erlebnisverarbeitung, in den Grundhaltungen, und mentalen Modellen manifestierten sich mit größerer Deutlichkeit.

Ein von mehreren Kennzeichen guter Führungskräfte ist „harte Empathie“⁴, also einerseits das Beharren auf erfolgreicher Leistungserbringung und andererseits das Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen, die Sorge um sie. Vielfach war dies für Führungskräfte ab dem Lockdown nur mehr schwerlich möglich, vor allem Folge von hohem situativem Druck und mangelnder face to face – Kommunikation.

Teams, in denen sich die Arbeitsbeziehungen bzw. die Leistungserbringung vor Corona mäßig schwierig gestalteten, schitterten aufgrund von eskalativen Entwicklungen mehrfach in andauernde krisenhafte Situationen

Mitarbeiterinnen in gut arbeitenden Teams, die miteinander nur sehr eingeschränkt kommunizieren konnten oder durch geänderte Diensterteilungen auseinandergerissen wurden, erlebten Gefühle des Verlustes ihrer beruflichen Heimat

Es gibt jedoch auch verschiedentlich ein gewachsenes Selbstbewusstsein, weil man im Team, in der Organisationseinheit, in der Organisation die krisenhafte Situation gut oder auch sehr gut bewältigte.

Aufgrund der im allgemeinen sehr hohen Adaptionsfähigkeit von Menschen an geänderte Umstände gelang es auf individueller Ebene zumeist relativ rasch, wieder weitgehend ein persönliches Gleichgewicht zu finden. Auf organisationaler Ebene erfolgten typischerweise mehr oder weniger rasch und gelungen Anpassungsprozesse auf die geänderten Rahmenbedingungen der Leistungserbringung.

Persönlich erlebte Enttäuschungen, Kränkungen und Verärgerungen aufgrund des erlebten Verhaltens von Führungskräften auf den verschiedenen Ebenen und auch von Kolleginnen und Kollegen haben sich jedoch häufig ziemlich tief eingegraben und entfalten aktuell (Juni 2020) deutlich erkennbare Wirkungen. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass unter psychischer Belastungen, wie es der Lockdown mit sich brachte, äußere Irritationen tiefergehende Frustrationen zur Folge haben und die Bedürfnisse nach Fairness, fürsorglichem Verhalten, Anerkennung, Wertschätzung und Vermittlung von Sicherheiten ausgeprägter als in ruhigen Zeiten sind. Somit besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass gegenüber Personen, die als diese Bedürfnisse missachtend oder verletzend erlebt wurden oder auch werden, negative Haltungen entstanden sind. Wenn diese Erfahrungen nicht angesprochen werden (können), wenn kein Raum besteht, die ersten Phasen von Covid 19 aufzubereiten, besteht die Gefahr, dass Arbeitsbeziehungen und Leistungserbringung dauerhaft beeinträchtigt werden, vor allem deshalb, weil keine hinreichende Vertrauensbasis (mehr) besteht.

Vertrauen ist im Allgemeinen rasch zerstört und kann nur langsam (wieder) aufgebaut werden. Dies erfordert vor allem: Zuhören, Verständnis, Offenheit, Klarheit, Lernbereitschaft. Bloße Bekundungen, die nicht zu konkretem Handeln oder Verhalten führen, verfestigen Misstrauen.

Meine Erfahrungen zeigten, dass ein großer Bedarf nach Aufarbeitung der Krisensituation besteht. Diese verläuft verschiedentlich sehr emotional. Wenn die

⁴ Goffee, Gareth, Why should anyone be led by you?, Harvard Business Review 9,10/2000

Emotionen ausreichend Platz bekommen und ein neues Gefühl der Gemeinsamkeit entsteht, ist es dann möglich, die Lernerfahrungen auszuwerten und die Leistungserbringung abzusichern und weiterzuentwickeln.

Erlebte Defizite im Lockdown können dann als energetisierende Faktoren wirken (entstehender „sense of urgency“), um (überfällige) Konzeptualisierungen und Veränderungen in Angriff zu nehmen.

Teilweise gibt es (nicht nur) bei Führungskräften Widerstand gegen Formen der Aufarbeitung oder auch nur Auseinandersetzung mit kritischen Rückmeldungen bzw. Lernerfahrungen und konkreten Vorschlägen von Mitarbeiterinnen.

Ursachen können sein: generelle Abwehrhaltung gegenüber Initiativen von Mitarbeiterinnen, schlechtes Gewissen, Stressreaktion, Überforderung, Angst, am „heißen Stuhl“ zu sitzen. Es gibt auch eine Mentalität: „Es ist eh alles ganz gut gegangen, es ist nichts Schlimmes passiert, Schwamm drüber.“

Es empfiehlt sich daher, keine Vorwurfshaltung einzunehmen, sondern die Bewältigung der nach wie vor ungewissen Covid-19-Zukunft in den Vordergrund zu rücken: Wir wissen nicht, ob und in welcher Form eine zweite Welle kommt. Dies ist aber im Bereich des Möglichen, und daher müssen wir uns aufbauend auf den gemachten Erfahrungen möglichst gut vorbereiten. Die erste Welle traf uns unvorbereitet. Auf die zweite Welle können wir uns sehr gut und gründlich vorbereiten. Das schaffen wir dann, wenn wir unsere Erfahrungen und lessons learned austauschen. Wenn dies Teams, Organisationseinheiten und Organisationen aus sich heraus schaffen, ist dies gut und erfreulich. Vielfach wird es jedoch förderlich sein, Unterstützung von außen in Anspruch zu nehmen.