OPUS-HSO

Repositorium der Hochschule Offenburg
https://opus.hs-offenburg.de

Corona-Management vom Krisenmodus zum Transformationsmanagement

Thomas Breyer-Mayländer

Zitiervorschlag im APA Stil:

Breyer-Mayländer, T. (2021). Corona-Management vom Krisenmodus zum Transformationsmanagement. In *Forschung im Fokus* (Issue 24, pp. 52–55). Hochschule Offenburg. https://www.hs-offenburg.de/fileadmin/Einrichtungen/iaf/file/FBericht/FIF_2021_Webseite1.pdf

Abstract

Die Corona-Pandemie stellte nicht nur die Gesellschaft und Politik, sondern viele Organisationen aus dem Feld der Unternehmen, der Kultur und des Bildungswesens vor neue Herausforderungen. Branchenunabhängig wurde deutlich, wo etwa im Bereich der digitalen Transformation Nachholbedarf besteht. Dies erfordert von den Verantwortlichen ein klares Transformationsmanagement, das neben dem Krisen- und Risikomanagement unterschiedliche Elemente aus der Organisationsentwicklung und dem Changemanagement kombiniert und in ein Managementsystem integriert.

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument wird unter diesen Bedinungen zur Verfügung gestellt:
Urheberrechtlich geschützt
Für weitere Informationen siehe:
https://rightsstatements.org/page/InC/1.0/

Kontakt

Hochschule Offenburg | Bibliothek
Badstraße 24
77652 Offenburg
Telefon: (0781) 205-240
E-Mail: bibliothek@hs-offenburg.de
www.hs-offenburg.de/bibliothek

[Prystine]
360° Umfelderkennung
für das automatisierte Fahren **| 34**

[Power Line Communications]
Sensorlose Netz- / Anlagenüberwachung **| 90**

[Third Mission Projekt]
Soziale Roboter – Ein Science Comic **| 155**

forschung im fokus Nr. 24
2021

Hochschule Offenburg
offenburg.university

2021

Corona-Management vom Krisenmodus zum Transformationsmanagement

Prof. Dr. phil. Thomas Breyer-Mayländer

Die Corona-Pandemie stellte nicht nur die Gesellschaft und Politik, sondern viele Organisationen aus dem Feld der Unternehmen, der Kultur und des Bildungswesens vor neue Herausforderungen. Branchenunabhängig wurde deutlich, wo etwa im Bereich der digitalen Transformation Nachholbedarf besteht. Dies erfordert von den Verantwortlichen ein klares Transformationsmanagement, das neben dem Krisen- und Risikomanagement unterschiedliche Elemente aus der Organisationsentwicklung und dem Changemanagement kombiniert und in ein Managementsystem integriert.

The pandemic situation in 2020 created new challenges for society and the different organizations and decision makers in business, culture and education. In all segments it was a process which revealed the weakness of current transformation processes, especially in the field of digital transformation. Therefore, risk and crisis management, strategic and transformation management integrated into one management system has to follow an integrative approach including the field of change management and organizational development.

Anfang 2021 sind die kurz-, mittel- und langfristigen Folgen der Corona-Pandemie für viele wirtschaftliche und gesellschaftliche Bereiche noch nicht absehbar. Neben klassischen Wirtschaftsbranchen wie Handel und Gastronomie, die von den Lockdown-Phasen besonders stark betroffen sind, haben die neuen Hygieneanforderungen neben der Tourismusbranche auch viele Einzelselbstständige im Umfeld Beratung, Kommunikation und Kultur zum Teil existenziell betroffen. Zugleich gibt es in Verbindung mit dem externen Veränderungsdruck durch die Pandemie auch den bekannten Katalysatoreffekt, der vorhandene Transformationsprozesse und die damit verbundenen Änderungen der Marktstrukturen vor allem beschleunigt hat, jedoch nicht als eigentliche oder gar einzige Ursache gesehen werden kann. Es stellt sich daher die Frage, wie aus Sicht der Managementtheorie und Managementpraxis das Transformationsmanagement definiert und positioniert werden kann, das an die vorausgehenden Entwicklungen der digitalen Transformation und des digitalen Transformationsmanagements andockt und darüber hinaus auch den spezifischen Anforderungen des coronabedingten Transformationsmanagements entspricht. Hier lassen sich die theoriebasierten Definitionen mit den Anforderungen der konkreten Managementsituation abgleichen, die in Einzelfällen auch coronarelevante Detailfragen wie die der Kommunikation [1] gesondert dokumentieren.

Transformation

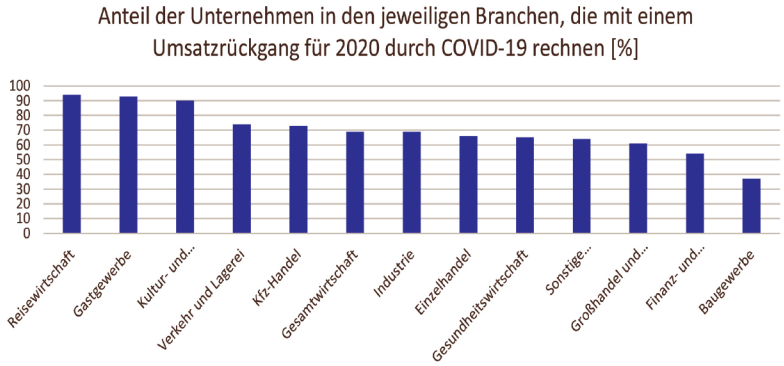
Betrachtet man Institutionen, Unternehmen etc. als soziotechnische Systeme, so wird deutlich, dass Organisationen, aber auch die eingebundenen Akteure, seien es nun Mitarbeitende oder Führungskräfte, sich permanent mit Veränderungen befassen müssen. Dabei haben sich zwei typische Grundmuster herausgebildet, die man sich im Zusammenhang mit den Transformationsprozessen vergegenwärtigen muss.

Das traditionelle Konzept der Organisationsentwicklung fußt auf dem systemtheoretischen Managementansatz und den verhaltenswissenschaftlichen Theorien. Aus diesen eher idealistischen Ansätzen der Gestaltung einer humaneren Arbeitswelt hat sich eine Disziplin entwickelt, die der Optimierung von Wirtschaftsunternehmen und Organisationen dient. Schwerpunkte sind dabei interdisziplinäre Elemente, die mit einer starken Partizipation der Beteiligten durch Coaching, Supervision, Großgruppenveranstaltungen etc. eine Weiterentwicklung der Struktur und Kultur ermöglichen sollen. Es ist ein systemischer Ansatz zur evolutionären Weiterentwicklung des Bestehenden.

Bei grundsätzlichen Veränderungen im Rahmen von Transformationsprozessen, wie sie bei der digitalen Transformation und der coronabedingten Transformation von Branchen und Organisationen auftritt, werden jedoch die bestehenden Standards und Erfahrungen nicht mehr den Erfolg früherer Zeiten bringen. Auch die Vorteile des Bottom-up-Vorgehens der Organisationsentwicklung, bei dem die Mitarbeitendenebene sehr stark mit einbezogen werden kann und somit bei den Kriterien der Transparenz und Partizipation gewissermaßen die volle Punktzahl erreicht wird, können dieses Kernproblem nicht minimieren oder gar lösen. Der Gegenentwurf dazu sind daher revolutionäre Veränderungen, wie etwa das Business-Process-Reengineering oder genereller die Methoden des Changemanagements mit grundlegenden Veränderungen, die nicht in schrittweise, sondern sprunghafte Verbesserungen münden. Es geht um ein top-down-induziertes Steuern der Veränderung. Die Ziele von Change-Prozessen liegen im Unterschied zur Organisationsentwicklung außerhalb des bisherigen Systems und gestatten somit eine revolutionäre Veränderung, was auch beim Transformationsmanagement von entscheidender Bedeutung ist.

Transformationsmanagement kann als Synthese aus der Organisationsentwicklung und dem Changemanagement aufgefasst werden. Es geht um die zielgerichtete grundsätzliche Weiterentwicklung einer Organisation vom Punkt A zum Punkt B, bei dem beispielsweise Wandlungen der digitalen Technologie die Geschäftsmodelle, Produkte und Organisationsstrukturen der Unternehmen verändern. Dabei bezieht sich der Begriff der Transformation gerade im Kontext der digitalen Transformation und der coronabedingten Transformation nicht nur auf den unternehmerischen oder gar innerbetrieblichen Wandlungsprozess. Das unternehmerische Transformationsmanagement ist in den allgemeinen Prozess der technologischen und gesellschaftlichen Transformation eingebettet.

Abb. 1: Umsatzrückgang wegen Corona 2020 [DIHK-Blitzumfrage zum Corona-Virus November 2020, S. 3]



Digitale Transformation

Die digitale Transformation ist eine Aufgabenstellung auf Managementebene (Management des Transformationsprozesses) und auf operativer Ebene (die Transformation in einzelnen Unternehmensbereichen), unabhängig davon, ob es um Prozesse in der Medien- und Kulturwirtschaft wie etwa den digitalen Transformationsprozessen der Zeitungsbranche oder mit Industrie 4.0 oder um das große Transformationsthema der klassischen Fertigungsindustrie geht. Im Kontext mit den äußeren Umwelteinflüssen gelten im Rahmen des Transformationsmanagements erhöhte Anforderungen an die Adaptionsfähigkeit im Rahmen des strategischen Managements sowie die Selbstverantwortung, Autonomie und Dezentralität im Rahmen der Führung.

Coronabedingte Transformation

Die Corona-Krise in 2020 hat in vielen Bereichen einen katalytischen Effekt bewirkt. Entwicklungen wie etwa der Rückgang des (inhabergeführten) stationären Handels in Innenstädten wurden verstärkt und beschleunigt. Die Transformationsprozesse, beispielsweise die Digitalisierung vieler Branchen und Lebensbereiche, wurden somit in ihrer Richtung und Dynamik beeinflusst. Die Betroffenheit geht dabei quer durch alle gesellschaftlichen Bereiche und Wirtschaftsbranchen [2].

Bei besonders stark betroffenen Bereichen, etwa der Kreativ- und Kulturwirtschaft, bedeutete 2020 eine akute Existenzgefährdung. Der ohnehin oft prekäre und teilweise zuschussbedürftige Kunst- und Kultursektor erlebte dabei im Sinne des katalytischen Effekts oder des Brennglasprinzips eine Zuspitzung der wirtschaftlichen Situation. Zugleich nutzen einige kulturelle Einrichtungen und Akteure wie beispielsweise Museen die Phase des Lockdowns, die begonnene Digitalisierung und Virtualisierung weiter voranzutreiben und damit die Voraussetzungen für eigene Wirkungen beim Publikum und mitunter auch für eigene Geschäftsmodelle geschaffen.

Auch Bildungseinrichtungen wurden durch die Corona-Krise hart mit der neuen Realität konfrontiert: Die Digitalisierung von Lehrinhalten war vorwiegend ein Ansatz, der bislang zwar als relevant eingeschätzt wurde, aber in der Regel nur als Zusatzangebot vorgesehen war. Von der Schule bis zur Universität mussten Konzepte entwickelt werden, um Lehre aus der Distanz anbieten zu können. Der Einsatz von

Werkzeugen und Plattformen musste in kürzester Zeit von den Lehrenden in allen Bildungsstufen erlernt und in die Praxis umgesetzt werden. Hier zeigte sich als Rahmenbedingung für das coronabedingte Transformationsmanagement mitunter noch die besondere Herausforderung, dass unterschiedliche Stakeholder im Rahmen eines geordneten Kommunikationsmanagements bedient werden mussten, während die Rahmenbedingungen aus Politik und Gesetzgebung auf der Ebene der jeweiligen Rechtsverordnungen mit „auf Sicht fahren" noch euphemistisch zu beschreiben sind [1]. Auch Handel, Gastronomie und der Dienstleistungsbereich mussten – ausgehend von stationären Locations – sehr rasch auf die Situation der Lockdowns und der damit verbundenen kompletten Einbrüche der Umsätze reagieren: Digitale Kommunikations- und Vertriebskanäle waren plötzlich die einzige Möglichkeit, Waren und Dienstleistungen weiterhin anbieten zu können. Websites und Social-Media-Kanäle wurden zu Online-Shops umfunktioniert, aber für andere Branchen wie Tourismus und der Kernbereich des Gastrosektors war nicht nur der Vertrieb erschwert, da die Produkte schlichtweg nicht angeboten werden konnten.

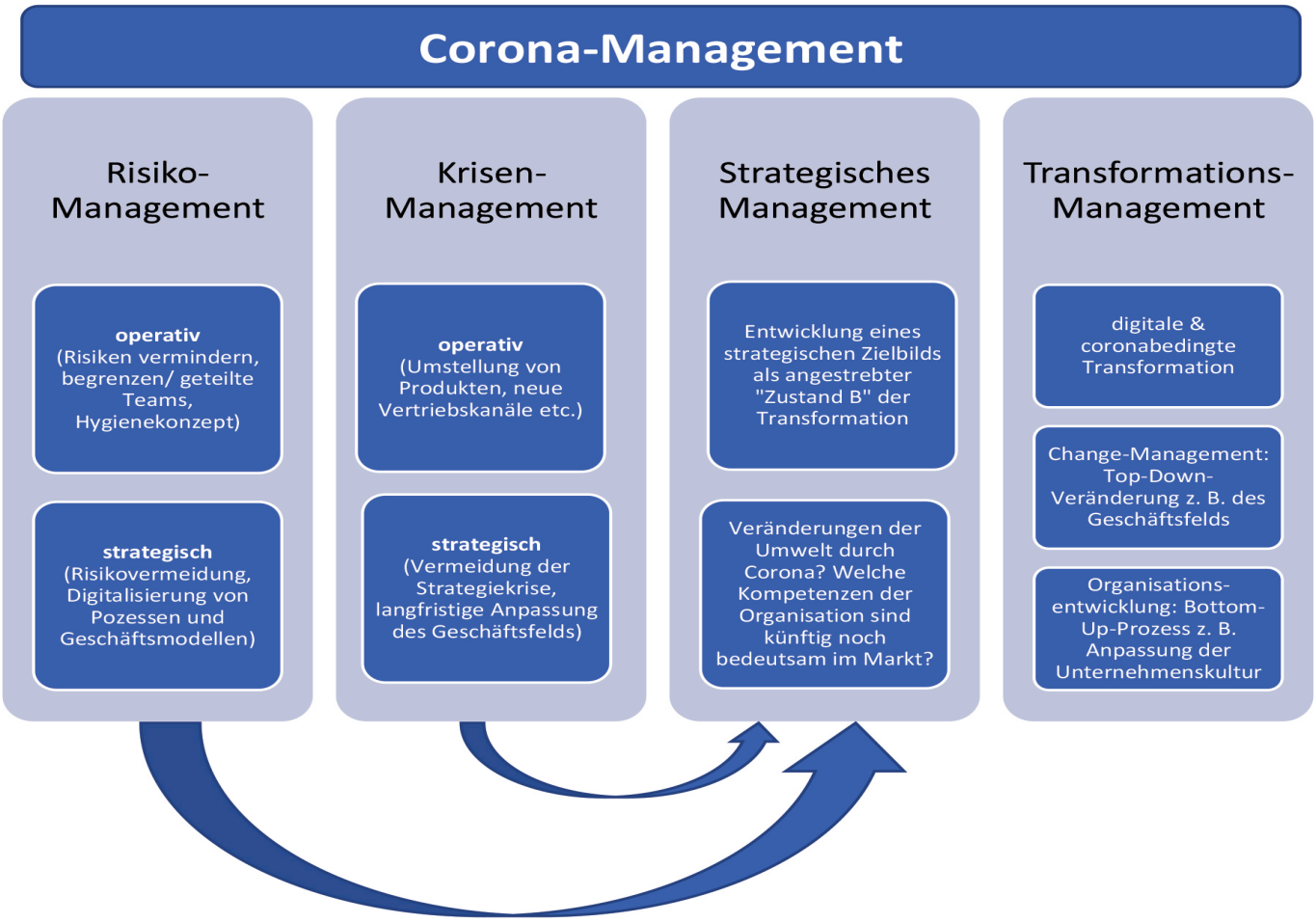
Anforderungen an das Corona-Management [3]

„Welche Anforderungen an das Management lassen sich nun für das Corona-Management insgesamt ableiten? Wie ist es mit dem Ansatz des Transformationsmanagements verbunden?"

Gezieltes Corona-Management in Organisationen muss unter Berücksichtigung unterschiedlicher Stakeholder-Erwartungen den Umbrüchen und Unsicherheiten gerecht werden sowie kurz-, mittel- und langfristige Entwicklungsperspektiven bieten. Am Beispiel der Diskussion über die Möglichkeiten, auch in Phasen mit hohen Inzidenzwerten einen guten Lehrbetrieb an Schulen durchführen zu können, ist dies gut sichtbar, da heterogene Interessen und Einschätzungen bei Eltern, Lehrer*innen, Schüler*innen, Wirtschaft/Arbeitgebern, Virologen, Bildungsökonomen etc. das Bild prägen.

Die erste Stufe des Corona-Managements ist das Risikomanagement mit für Coronabelange typischen Elementen wie Risikobewusstsein, Risikokultur und Frühwarnsystem. Das

Abb. 2: Vom Corona-Krisenmodus zum Transformationsmanagement [2]



operative Risikomanagement im Rahmen des Corona-Managements beschäftigt sich mit der Beherrschung der aktuellen und absehbaren Risiken im Rahmen der Pandemie (Krankheits- und Quarantänerisiken, Hygienekonzepten, aufgeteilte Teams, Telearbeit oder Fernunterricht). Die strategische Ebene beschäftigt sich mit den mittel- und vor allem langfristig erwarteten Veränderungen des Risikoumfelds mit dem Ziel der Steuerung der strategischen Organisationsrisiken (z. B. Abgleich von Wahrscheinlichkeit und Auswirkung in einer Risikomatrix).

Die zweite Anforderung an das Corona-Management bezieht sich auf das klassische Krisenmanagement. Das operative Krisenmanagement sichert die Beherrschung der unmittelbaren Pandemieprobleme im Sinne der Hygienekonzepte etc., aber auch das Krisenmanagement der Organisation, bei dem die unmittelbare Leistungsfähigkeit sichergestellt werden muss, was oftmals dazu führt, dass die Leistungserbringung auf andere Strukturen, Prozesse oder Leistungen (Produkte) umgestellt werden muss. Im Rahmen des Corona-Managements ist es die Aufgabe des strategischen Krisenmanagements abzuschätzen, welche mittel- und langfristigen Folgen die Pandemie mit ihren Auswirkungen auf die eigene Situation haben wird, wenn beispielsweise Märkte sich verlagern, weil Kunden eher Distanzhandel via Internet bevorzugen als das Fachgeschäft, oder Nachfrage ausbleibt oder sich stark verringert, wie es bei Geschäfts- und Dienstreisen absehbar ist. Dies ist eine Verbindung zwischen den strategischen Komponenten des Risiko- und Krisenmanagements und den Aufgaben des strategischen Managements als Teil des übergeordneten Corona-Managements, wenn es darum geht, ein Zukunftsbild zu entwickeln, das im Transformationsmanagement Einsatz finden kann. Die skizzierte gezielte Transformation von A nach B erfordert eine Vorstellung davon, wie unter den Corona-Erfahrungen B beschrieben werden kann, wo es liegt und wann es erreichbar ist. Daher mündet Corona-Management in eine gezielte planvolle Steuerung als Transformationsmanagement, bei dem vor allem der Change-Aspekt, das heißt die grundsätzliche top-down-induzierte Veränderung als vorwärts gerichtetes Krisenmanagement an Bedeutung gewonnen hat. Dies stellt für viele kleinere Einheiten, von der Schule über das KMU bis zur privaten Kleinbühne, eine große Herausforderung dar.

In diesem Segment spielt auch die Digitalstrategie als digitale Transformation eine besondere Rolle. Wenn eine Organisation auch 2021 robust in unterschiedlichen Umwelt- und Umfeldbedingungen agieren möchte, ist es erforderlich, dass die wesentlichen Anforderungen des eigenen Kerngeschäfts und der damit verbundenen Geschäftsmodelle auch unter Lockdown-Bedingungen möglich sind. In der Regel ist hierfür ein (oftmals erheblicher) Anteil an digitalen Transformationsschritten erforderlich, um die unterschiedlichen Produkte (inklusive der darin enthaltenen Dienstleistungen) pandemieunabhängig anbieten zu können.

Das Management einer Organisation umfasst jedoch neben der Unternehmensführung auch den klassischen Führungspart, der sich mit der gezielten Ausrichtung von Menschen an gemeinsamen Werten und Zielen befasst. Diese Menschenführung, die neben der Abstimmung und Kommunikation der unterschiedlichen Ziele vor allem die Motivation und konkrete Führungsarbeit zum Gegenstand hat, kann in einer solchen Krisen- und Transformationssituation nicht unverändert fortbestehen. Die damit verbundene Weiterentwicklung der Unternehmenskultur nutzt im Rahmen des Transformationsmanagements die Mittel der Organisationsentwicklung, um beispielsweise die erforderlichen Strukturen für Selbstverantwortung in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern und auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen zu stärken.

AUTOR

Prof. Dr. phil. Thomas Breyer-Mayländer
Professor für Medienmanagement,
Forschungsgebiete: Medienmanagement, Führung, Digitale Transformation, Wissenschafts- und Bildungsmanagement
breyer-maylaender@hs-offenburg.de

Referenzen/References:
[1] Breyer-Mayländer, T.: Interne und externe Schulkommunikation in der Corona-Krise: Erfahrungen und Empfehlungen für Krisenzeiten, in: SchulVerwaltung aktuell, 8. Jg. 03/2020, S. 74-77 ISSN: 2195-335X
[2] Breyer-Mayländer, T./Müller, A. Rahnenführer, K./Zerres, C. (Hrsg.): Die Corona-Transformation – Krisenmanagement und Zukunftsperspektiven in Wirtschaft, Kultur und Bildung, Wiesbaden: Springer Gabler 2021 i. V.
[3] Breyer-Mayländer, T.: Schulleitung als Krisen- und Transformationsmanagement: Aus der akuten Krisenphase in die gezielte Schulentwicklung, in: SchulVerwaltung aktuell, 9. Jg. 2021, i. V.