



Corona-Pandemie – Ein Beispiel für die Herausforderungen des Veränderungsmanagements

Wohl jeder, der in Projekten bereits gearbeitet hat, weiß, dass die Umsetzung eines Projektes zumeist nicht ein rein fachliches und technisches Thema ist. Es bedarf oftmals eines parallel begleitenden Veränderungsmanagement-Prozesses hierfür. Natürlich ist die Notwendigkeit dessen nicht in jedem Projekt gegeben. Sie hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie z.B. der strategischen Relevanz und Größe des Projektes oder dem Umfang der Veränderung, den das Projekt mit sich bringt. Genauso braucht auch nicht jede Veränderung ein geplantes Projekt. Manchmal kommen Veränderungen plötzlich und ungeplant, wie es derzeit mit der Corona-Pandemie der Fall ist. Dennoch zeigt die Corona-Pandemie anschaulich die typischen Situationen und Herausforderungen, die es im Rahmen eines Veränderungsprozesses in Projekten zu bewältigen gilt.

Der Umgang mit Veränderung

So gibt es beispielsweise die Befürworter einer Veränderung, die von Anfang an die Maßnahmen für die geplante Veränderung mittragen und sich aktiv einbringen. Das sind die Personen, die z.B. direkt den Empfehlungen der Experten folgen einen Mindestabstand einzuhalten und an erforderlichen Orten einen Mund-Nase-Schutz zu tragen. Oftmals rufen Veränderungen jedoch zunächst Zukunftsängste und Unsicherheiten hervor, die sich anfänglich in Widerstand gegen das Neue äußern. Damit eine Veränderung gelingen kann, müssen jedoch möglichst alle Beteiligten von dem zukünftigen Szenario überzeugt sein. Hier hilft es bereits frühzeitig Transparenz zu schaffen und über unterschiedliche zur jeweiligen Zielgruppe passende Kommunikationskanäle regelmäßig die aufkommenden Fragen zum Wandel in der erforderlichen Ausführlichkeit nachvollziehbar zu beantworten.



© iQoncept - www.stock.adobe.com

In Zeiten von Corona ist diese frühzeitige Transparenz, je nach Land, kaum bis gar nicht möglich gewesen. Das „Zukunftsszenario“ war zum Teil plötzlich da, jedoch war und ist es nicht so entwickelt wie in Projekten, sondern war in den letzten Wochen und Monaten kurzfristig und auf Grund fehlenden Wissens und fehlender Erfahrungen hierzu auf Annahmen basiert. Das zog nach sich, dass diese immer wieder korrigiert werden mussten und damit recht variabel waren. Nicht jedem Menschen fällt es leicht mit so einem mit Unsicherheiten behafteten Szenario umzugehen. Die Widerstände dieser Personen zeigen sich dann in ganz unterschiedlicher Art und Weise, beginnend vom Verleugnen einer Pandemie bis hin zur vermeintlich persönlich besseren Einschätzung der Situation und ihrer Zusammenhänge, als es z.B. die Virologen als Fachexperten können. Diese Personen von erforderlichen Maßnahmen zu überzeugen ist immens schwierig und bedarf eines regelmäßigen, empathischen Dialogs. Das kann nicht zentral erreicht werden, sondern bedeutet im weiteren Verlauf auch die Leistung von Überzeugungsarbeit derer, die diese neue Situation mit ihren Herausforderungen bereits angenommen haben und somit positiv als Multiplikatoren wirken können.

Der Grat zwischen Erfolg und Misserfolg

Der Schwerpunkt der Pandemie breitete sich von der Asien-Pazifik-Region ausgehend im weiteren Verlauf in Europa und Nordamerika aus. Aktuell sind mehrere Länder Mittel- und Südamerikas stark betroffen, wie z.B. Chile und Peru. Obwohl diese Länder mit starken Einschränkungen für die Bevölkerung frühzeitig Maßnahmen ergriffen haben, haben diese noch nicht die gewünschte Wirkung gezeigt, da diese nicht wie geplant umgesetzt



Corona-Pandemie – Ein Beispiel für die Herausforderungen des Veränderungsmanagements

werden können. Die Menschen können z.B. oftmals nicht zu Hause bleiben und von dort aus arbeiten, um ihre Existenz zu sichern. Man kann somit in diesem Fall nicht von einer zu spät wahrgenommenen Dringlichkeit des Handelns als Ursache sprechen, die den Erfolg der Maßnahmen verhindert. Hingegen haben frühzeitige Maßnahmen in Ländern, wie z.B. Neuseeland, zur Eindämmung des Corona-Virus' bisher Erfolg gezeigt, da die beschlossenen Maßnahmen von der Bevölkerung zum Großteil akzeptiert worden sind, doch auch im Vergleich zu den Entwicklungs- und Schwellenländern Lateinamerikas besser eingehalten werden konnten. Jedoch kann ebenso hier noch von keinem abschließenden Erfolg gesprochen werden. Zum Einen ist das Virus weiter im Umlauf. Zum Anderen ist der Mensch ein Gewohnheitstier und es besteht selbst bei überzeugten Personen, die die Veränderung akzeptieren und unterstützen, die Gefahr, in alte Muster zurückzufallen und den Erfolg bisheriger Maßnahmen wieder zunichtezumachen. Nicht zuletzt zeigt es, dass es keine universellen Maßnahmen für ein und dieselbe Veränderung gibt, die überall gleich gut wirken, sondern an die jeweilige Zielgruppe angepasst werden müssen.¹

Veränderung braucht Zeit

Auch hier in Deutschland, wo die Einschränkungen bereits wieder, zumindest vorübergehend, gelockert werden konnten, ist z.B. das Tragen einer Schutzmaske weiterhin notwendig und es passiert auch Unterstützern, dass sie auf dem Weg zum Bäcker feststellen, diese vergessen zu haben und deshalb noch einmal zurück nach Hause gehen und den Weg neu antreten müssen.

Doch zuvor war ebenso bereits erkennbar, dass Veränderung Zeit benötigt. Unternehmen, die vor der Pandemie ihren Mitarbeitern keine Möglichkeit für die Arbeit im Home-Office einräumten, hatten nun mit rechtlichen, organisatorischen, und technischen Aspekten plötzlich mehrere auf einmal in kürzester Zeit zu klären. Dies gelang folglich oftmals nicht vollumfänglich und bedurfte provisorischer Übergangslösungen. Im Gegensatz dazu traf die Veränderung durch die Pandemie die Firmen, die bereits zuvor die Voraussetzungen hierfür schufen, bei weitem nicht so stark und mit einem solchen Handlungsdruck, da sie die benötigte Zeit bereits im Vorfeld genutzt hatten.



eigenes Bild

Des Weiteren zeigte sich der Zeitbedarf für Veränderung bei Lieferketten, die nun durch ein verändertes Nachfrageverhalten der Konsumenten und durch temporär wieder eingeführte Grenzkontrollen nicht mehr in der gewohnten Art und Weise funktionierten und angepasst werden mussten.

Darüber hinaus ist der Bedarf an Zeit für Veränderung bei vielen Menschen ebenso im privaten Umfeld noch immer deutlich, nachdem Arbeitnehmern schlagartig nicht mehr die bisherigen Betreuungsmöglichkeiten für ihre Kinder zur Verfügung standen und noch stehen und der Alltag von Familien neu organisiert werden muss. Es wird noch eine Weile dauern bis sich ein neuer Rhythmus eingespielt hat.

¹ Vgl. Kalisch, Muriel und Stotz, Patrick: <https://www.spiegel.de/wissenschaft/corona-das-virus-zieht-weiter-die-weltweite-lage-in-zahlen-und-grafiken-a-fcfd77fe-2b11-402d-96f8-30b7f80a6cba> [04.07.2020].



Fazit



© MASP – www.stock.adobe.com

Am Beispiel der Corona-Pandemie lässt sich ein Veränderungsmanagement-Prozess sehr gut beobachten. Während in Projekten eine Veränderung oftmals zugleich als eine damit einhergehende Chance betrachtet werden kann, ist es in diesem Fall mehr die Notwendigkeit zum Schutz der Bevölkerung. Einmal mehr zeigt sich, wie vorteilhaft es ist, frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen, doch dabei auch deren

Passgenauigkeit bereits am Anfang kritisch zu betrachten und im weiteren Verlauf deren tatsächliche Wirksamkeit regelmäßig zu prüfen. Weiterhin ist es wichtig mit allen Beteiligten kontinuierlich im Dialog zu bleiben und auf sich ändernde oder ergänzende Aspekte im Verlauf der Veränderung einzugehen bis diese letztlich verinnerlicht ist.

In puncto Home-Office sieht man, wie wichtig es sein kann frühzeitig auf aufkommende Trends einzugehen und damit zugleich für einen Ernstfall gut vorbereitet zu sein. Für Unternehmen ist es somit ratsam, trotz der derzeitigen Lockerungen und einsetzenden Rückkehr zu den Arbeitsplätzen vor Ort, dieses Modell weiter auszuarbeiten und zu etablieren, sofern dies noch nicht geschehen ist. Die Notwendigkeit und Vorteile dessen sind bereits in unserem [vorigen Beitrag](#) ausführlich beschrieben worden.

Sowohl hierbei als auch hinsichtlich Veränderungs- und Kommunikationsmanagement unterstützen Sie die erfahrenen Experten aus unserem HCM-Team gerne auch bei Ihren Projekten. Gerne ziehen wir auch weitere Experten aus unserem breit aufgestellten Netzwerk hinzu, um Lösungen für Ihre eventuell darüberhinausgehenden Herausforderungen zu finden und somit Ihren Bedarf ganzheitlich zu erfüllen.