



Die Corona-Pandemie und auch der Krieg in der Ukraine zeigen uns, wie wichtig es ist, auf Krisen – jedweder Ursache – gut vorbereitet zu sein. Mit ihrer gemeinsam getragenen Gesprächsreihe „Gestärkt aus Krisen – Erfolgsfaktoren eines resilienten Unternehmens“ zeigen die Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz anhand verschiedener Aspekte, wie Krisenmanagement praktisch gestaltet wird. Die 6. Veranstaltung nahm am 15. März 2022 den Erfolgsfaktor Mensch in den Fokus und die Frage, wie Unternehmen und Mitarbeitende gemeinsam gut durch Krisen kommen.

Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) an der [Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen](#), lieferte aus dem aktuellen HR Report 2022 Erkenntnisse darüber, wie die Ressourcen Zeit, Geld und Personal den Arbeitsmarkt aus Sicht der Unternehmen und Beschäftigten beeinflussen. Einen Einblick in die Praxis gab Peter Schubert, Geschäftsführer [Softwarekontor GmbH](#). Er berichtete darüber, wie er gemeinsam mit seinen Mitarbeitenden durch die Krise geht und positive Erfahrungen verstetigen will.

Begehrtes Gut - Zeit, Geld und Personal

Viele Unternehmen stehen aktuell unter Druck, den auch die Mitarbeitenden spüren. Dies beeinflusst Arbeitsleistung und Motivation. Die Publikumsbefragung während der Veranstaltung zeigte, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden in krisenbedingten Veränderungen in ihrem Unternehmen eingebunden war. Welche Faktoren eine Institution besonders unter Druck setzen können und wie die Reaktionen darauf aussehen, wurde im diesjährigen [IBE Report](#) ermittelt. Prof. Dr. Jutta Rump betonte, dass nach einer zehn Jahre langen „ökonomischen Party“ Zeit, Geld und Personal ein knappes Gut geworden sind, was sich besonders stark während der Corona-

Pandemie zeige. Strategisches Ziel Nr. 1 in Unternehmen sei: Umsatz steigern. Die Veränderungsgeschwindigkeit nehme stark zu, mit Wirkungen auf die Optimierung von Prozessen. Dabei seien eher alte Muster im Blick.

„In einer Welt der Bewegung ist die Balance ein wichtiger Erfolgsfaktor“,

erklärte Frau Prof. Rump. Dennoch wertet sie kritisch, dass, gefragt nach strategischen Zielen, oft ein Retro-Blick und konservatives Reagieren deutlich werde. Auf Defizite werde meist reflexartig reagiert und Maßnahmen in klassischen Bereichen umgesetzt. Für Frau Prof. Rump ist hier mehr Fantasie gefragt.

Aktuelle Trends wie Nachhaltigkeit und Diversität werden in der Öffentlichkeit viel besprochen, in der Praxis würde ihnen jedoch nur wenig Beachtung geschenkt. Fachkräftemangel führe zudem zu mehr Arbeitsaufwand für den Einzelnen und gefährde die Work-Life-Balance. Allein Recruiting sei nicht die optimale Lösung. Stattdessen müssten Anreize geschaffen werden, wie flexible Arbeitsmodelle, denn für eine gelungene Bindung von Mitarbeitenden sei das Unternehmensklima ebenso wichtig wie eine leistungsgerechte Entlohnung.

Kein Tag alleine

Peter Schubert, Geschäftsführer des Softwarekontors in Ludwigshafen, hat einige Mitarbeitende seit März 2020 nicht mehr im Unternehmen gesehen. Dennoch habe niemand auch nur einen Tag alleine verbracht. Um gut arbeiten zu können, brauchen Mitarbeitende nicht mehr Administration, sondern eine gute IT-Konzeption, ist Peter Schubert überzeugt. Eine funktionsfähige Technik mache die Zusammenarbeit auf Distanz möglich und habe Wirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit:

„Mobiles Arbeiten hat weder der Zusammenarbeit noch den Arbeitsergebnissen geschadet.“



„Was früher ein Alleinstellungsmerkmal war, ist heute die Norm. Mitarbeiterbindung braucht Innovationen.“

Prof. Dr. Jutta Rump,
Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen



„Um Krisen zu meistern, muss man in Verbindung bleiben und die Menschen wahrnehmen.“

Peter Schubert,
Geschäftsführer Softwarekontor GmbH

Statt in Hierarchien zu arbeiten, werden im Softwarekontor projektbezogene Teams zusammengestellt. Dabei war schon vor der Pandemie ein enger Kontakt zu den Mitarbeitenden wichtig, der in der Krise gehalten wurde.

Wertschätzung und Akzeptanz über Hierarchien hinweg haben einen hohen Stellenwert in seinem Unternehmen, so Schubert, ebenso wie Authentizität, Vertrauen und Kommunikation. Fairness sei ein echtes Thema.

„Projekte scheitern nicht an der Technik, sondern wegen fehlender Kommunikation“,

erklärte Schubert. Statt einem starren Arbeitszeitmodell zu folgen, werden individuelle Lösungen gefunden, die zu dem jeweiligen Mitarbeitenden und seiner Lebenssituation passt. Denn Krisen seien Dauerzustand und zu gleich Evolution, an die sich Belegschaft und Unternehmen anpassen müssten. Daher wird sich in der Softwarekontor GmbH auch nach dem Wegfall der Home-Office-Pflicht nichts in der Arbeitsorganisation ändern. „Wir sind in einer Krise. Keiner weiß, wie es morgen weitergeht, aber das Paket stimmt.“

Neue Spielregeln

Das sei alles andere als selbstverständlich, so Frau Prof. Rump. Die Pandemie habe mobiles Arbeiten und Home-Office beschleunigt, aber ob es beibehalten wird, hänge von der Unternehmensgröße und -kultur ab. Je größer das Unternehmen, desto starrer seien die Strukturen und Abläufe. Trotzdem könne man sich den Veränderungen nicht verschließen:

„In Krisenzeiten ist man eher in traditionellen Bereichen aktiv, weil sie vertraut und bekannt sind. Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen könnte dies aber der falsche Weg sein.“

Denn Krisenzeiten seien dazu da, dass die Rahmenbedingungen und Spielregeln neu gemischt würden. Unternehmen und Mitarbeitende haben gleichermaßen Schwierigkeiten, sich an Veränderungen anzupassen. Die Pandemie habe Einfluss, positiven und negativen, auf die Mitarbeitermotivation, bestätigten die Teilnehmenden. Auf individuelle Probleme auch individuell zu reagieren und Lösungen gemeinsam im Gespräch zu finden, ist Gerburg Lugos Ansatz, die die Betriebsleitung von Softwarekontor GmbH innehat. Transparenz, Offenheit und Flexibilität seien zudem wichtig, um Sicherheit zu vermitteln, ergänzte Schubert. Prof. Rump stimmte dem zu, gab aber auch zu bedenken, dass zu viel Offenheit auch Prozesse verzögern könne. Außerdem gelinge Transparenz nicht ohne Partizipation.



Grafik von Raimund Frey aus dem Workbook: [Arbeit 4.0 in Rheinland-Pfalz](#) der ZIRP, zum Kapitel „Der Wert der Arbeit“

Impressum

Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz
(ZIRP) e.V.
Auf der Bastei 3
55131 Mainz
Tel.: 0 61 31 – 16 56 87
Fax: 0 61 31 – 16 25 54
E-Mail: mail@zirp.de
www.zirp.de

Verantwortlich:
Heike Arend, Geschäftsführerin
Vorsitzende:
Dr. Sabine Nikolaus, Landesleiterin
Deutschland der Boehringer Ingelheim
Deutschland GmbH
Stv. Vorsitzende:
Ministerpräsidentin Malu Dreyer

Redaktion:
Verena Halfmann
Tamara Goretzka
Claudia Kut
Bildnachweise:
© Prof. Dr. Jutta Rump
© Peter Schubert