

Faktoren zur Stärkung der Resilienz in der Krise

– aus Sicht der Mitglieder der Dienstleistungsgenossenschaft DLG Eifel eG –

Einleitung

Das Projektteam ‚Gesunde Region Eifel‘ hat den Auftrag, Pilotunternehmen der DLG Eifel eG bei der Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements und der damit verbundenen Förderung von Gesundheit im Betrieb zu unterstützen. Mit diesem Auftrag verbindet sich, Anregungen zur Verbesserung eines Employer und Regional Brandings für die DLG Unternehmen zu geben. Zudem war seit Beginn der Projektlaufzeit 2017 die Förderung von Resilienz auf individueller, organisationaler und regionaler Ebene ein wichtiges Ziel.

Als die Corona-Pandemie ausbrach verfasste das Projektteam zur Unterstützung für die DLG Eifel Unternehmerinnen und Unternehmer einen Artikel über psychosoziale Wirkfaktoren zur Stärkung der Resilienz in der Krise, installierte eine Telefonsprechstunde, startete eine Facebook-Kampagne zu positiven Wirkfaktoren und stellte digitale Beratungsangebote zur Verfügung, um mit den DLG Eifel Unternehmen im Kontakt zu bleiben. Ergänzend bietet das Eichenberg Institut, als Kooperationspartner im Projekt ‚Gesunde Region Eifel‘ Webinars für Mitarbeitende und Führungskräfte zum Thema ‚*Wachsen in der Krise*‘ an.

Infolge der Gespräche und Beobachtungen entstand daraufhin die Idee, in Form von Interviews gezielt diejenigen Faktoren zu analysieren, die aus Sicht der unterschiedlichen Gesprächspartner einen stärkenden Effekt auf die Resilienz haben.

Die Interviewpartner

Frau Dr. Katharina Hoß und Frau Erika Sander führten von April – Anfang Juni 2020, 17 leitfadengesteuerte Interviews durch. Hierzu aufgerufen wurde über die wöchentlichen Projekt-News sowie die aktiv persönliche Ansprache der UnternehmerInnen. Ausnahmslos standen alle angefragten DLG Unternehmerinnen und Unternehmer gerne zur Verfügung.

Zu ihren positiven, Resilienz stärkenden Faktoren in der Krise äußerten sich die folgenden Interviewpartner:

- Malte Duisberg, Geschäftsführer Stiftung Evangelisches Alten – und Pflegeheim Gemünd
- Christian Gehlen, Geschäftsinhaber Autohaus Köth
- Daniela Gerhards, Steuerberaterin Steuerberatungsgesellschaft Reuter, Fremdling und Partner

- Andreas Göttgens, Geschäftsführer PE Becker, Kall
- Marc Heiter, Vorstandsvorsitzender VR Bank Nordeifel eG
- Rolf Klöcker, Geschäftsführer Deutsches Rotes Kreuz Euskirchen
- Melanie Koch, Geschäftsinhaberin REWE Koch
- Markus Mörsch (Einkaufsleiter), Joachim Hees (Personalleiter) und Bert Kantelberg (CEO), PAPSTAR GmbH
- Ingo Pfenning (Bürgermeister) und Monika Elsen (Teamleiterin Personal und Organisation), Stadt Schleiden
- Sonja Plönnes, Pflegedienstleitung Sozialwerk Communio in Christo e.V.

Zusätzlich wurden weitere Wirkfaktoren im Rahmen von Interviews mit einem DLG Eifel-Vorstandsmitglied (Petra Schumacher-Hendus), Vertreterinnen und Vertretern von Krankenkassen (AOK, Barmer, IKK Südwest), und dem BVMWs (Dr. Alois Kreins), des Eichenberg Instituts (David Spoden) sowie mit Herrn Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen (Arbeitswissenschaftler und Geschäftsführer von MA&T Sell & Partner GmbH), ermittelt.

So ergab sich ein vielseitiger Einblick, dessen Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden:¹

Der zentrale Fokus der Interviews lag auf den fünf Wirkprinzipien nach Hobfoll (et al.). Es galt herauszufinden, ob die in Hobfolls Metaanalyse-Studie benannten Wirkfaktoren zur Stärkung der Resilienz auch in den regionalen Unternehmen als die wesentlichen Kriterien zur ‚Bewältigung‘ der Krise gesehen wurden. Zudem wurde erfragt, welche weiteren Faktoren als wirkungsvoll zur Stärkung der Resilienz betrachtet wurden.

Um ein Erleben *relativer Sicherheit*, in Anbetracht der Krise und der damit verbundenen Verunsicherung über die mögliche Bedeutung und Folge für das Unternehmen herzustellen, entschieden sich die befragten Unternehmerinnen und Unternehmer möglichst transparent bzgl. der Weitergabe relevanter Informationen zu sein. Die wirtschaftliche Situation und ihre Folgen waren dabei ein wesentlicher Informationsinhalt. Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv einzubeziehen, wurden teilweise mit jedem Einzelnen Gespräche geführt, um niemanden allein oder im Unklaren zu lassen. Des Weiteren standen die Veränderungen zur Einhaltung der Schutz- und Hygienemaßnahmen zunächst im Vordergrund. Es wurde mehrheitlich versucht, die Sorgen von

¹ Die meisten Interviews stehen Ihnen im Mitgliederbereich auf der DLG Eifel-Homepage als Podcast in ausführlicher Form zum Nachhören oder als Text zum Nachlesen zur Verfügung.

Beschäftigten wahrzunehmen und im Rahmen persönlicher Gespräche ggf. Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

„Ich habe viel aufgeklärt, ausgesprochen, bat um aktive Mitarbeit und Umsicht... (auch um einen) achtsameren Umgang der Beschäftigten gegenüber Kunden und Kollegen.“

Christian Gehlen – Inhaber Autohaus Köth

Klare Regelungen darüber zu treffen, welche Personen für welche Situationen und Belange ansprechbar sind, schien sich *beruhigend* auf die Beschäftigten auszuwirken.

Anbindung und Kommunikation

Es wurde versucht, durch einen mitarbeiterorientierten Entscheidungsprozess über Modifikationen der Arbeitsorganisation (Kurzarbeit, Homeoffice, Umgang mit Beschäftigten, die einer Risikogruppe angehörten) zu informieren und dadurch für eine intensive, regelmäßige und transparente Kommunikation zu sorgen.

„So wurde (...) mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter (...) ein Gespräch auf persönlicher Ebene geführt, (...) ob überhaupt und in welchem Umfang das Modell ‚Kurzarbeit‘ greifen könnte. Dieser sozialverträgliche Weg war von der Geschäftsleitung ausdrücklich erwünscht, zumal wir seit jeher immer wieder ein stark ausgeprägtes Identifikationspotenzial unserer Belegschaft mit dem Unternehmen wahrnehmen dürfen.“

Joachim Hees – Personalleiter PAPSTAR GmbH

Vertrauensbildend war hierbei, bei aller Zuversicht und positiver Einstellung, vor allem transparent, realitätsbewusst und kritisch zu sein. Dadurch wurden Vorgehensweisen und Entscheidungen in den Augen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glaub- und vertrauenswürdig.

Selbstwirksamkeit / kollektive Wirksamkeit

Viele Beschäftigte konnten *sich selbst* oder mit ihrem Team mit Vorschlägen und Sorgen *einbringen* und dadurch Einfluss auf Entscheidungen nehmen (Selbst- und kollektive Wirksamkeit).

„Wie Herr Hees schon angedeutet hat, sind da mit Sicherheit an erster Stelle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nennen, die mit ihrer Loyalität zum Unternehmen, ihrer Einstellung zur Krise und nicht zuletzt dem Verständnis für alle eingeleiteten Maßnahmen unsere größte Stärke in Krisenzeiten sind.“

Bert Kantelberg – CEO Papstar GmbH

Eine **zuversichtliche und optimistische Haltung** der Führungskräfte wirkte sich positiv auf die Haltung der Beschäftigten aus. Und umgekehrt fühlten sich viele Führungskräfte von dem Engagement und der Solidarität ihrer Beschäftigten gestärkt.

Eine deutliche Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zahlte sich besonders in der Krisensituation aus.

„An erster Stelle stehen da die absolut flexiblen und loyalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich schnell auf die neue Situation eingestellt haben und sofort bereit waren, auch andere Aufgaben im Verband zu übernehmen. Dies zeichnet unseren Verband aus und zeigt die hohe Bindung der Kolleginnen und Kollegen an die Organisation“.

Rolf Klöcker – GF DRK Euskirchen

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

Hohe Anpassungsfähigkeit geht mit Gesundheit einher. Positive Anpassungsfähigkeit trotz ungünstiger Entwicklungsbedingungen sowie dem Auftreten von Belastungsfaktoren stellt eine Schlüsselfunktion für Resilienz dar.

„Wir sind unseren Mitarbeitern sehr dankbar für ihre Einsatzbereitschaft und ihre Flexibilität“

Ingo Pfennings – Bürgermeister Stadt Schleiden

Es wurde eine hohe Bereitschaft und Fähigkeit wahrgenommen, gemeinsam und schnell bedeutsame Veränderungsmaßnahmen zu initiieren und umzusetzen. Wo außerhalb von Krisenzeiten länger andauernde Diskussionen entstehen konnten, waren sich Teams nun in der Krisenzeit schnell einig. Die beschleunigten Entscheidungsprozesse sorgten dabei für Zufriedenheit und trugen zu einer positiven Grundstimmung bei.

„Ich habe das Gefühl, dass die Mitarbeiter viel zurückgeben und wir (das Unternehmen) können auch maximale Flexibilität geben“

Daniela Gerhards – Steuerberatungsgesellschaft Reuter, Fremdling und Partner

Mitsprache

Die Mehrheit der Führungskräfte schien viel Wert darauf zu legen, die Mitarbeitenden mit ins Boot zu holen und auch einen Teil der Verantwortung auf jeden selbst zu übertragen. Dadurch verstärkte sich in einigen Unternehmen ein mitarbeiterorientierter Führungsstil. Dies führte zu einer leichten Verflachung der Hierarchie. Es wurde wahrgenommen, dass sich Beschäftigte oder einzelne Gruppen hierdurch gestärkt fühlten. Dies entspricht der Theorie des Selbstwirksamkeitserlebens als ein positiver Faktor in der Krisenbewältigung. Zusätzlich wurde möglichst ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Verbundenheit gefördert und dies schien wiederum einen positiven Einfluss auf das Selbstwertempfinden der Beschäftigten zu nehmen.

„...Genau, ein offener Blick quer durch die Mitarbeiterschaft. Früher war es ja eher Führungsaufgabe, gerade der mittleren Führungsebene, auf Ressourcen zu schauen (...), und jetzt kommen Mitarbeiter aus allen Ebenen und (machen Vorschläge). Viel mehr gelungen ist das Gefühl der Mitverantwortung in alle Bereiche zu tragen. Es ist sehr positiv die ganzen Ideen aufzunehmen, (...) die auch von Mitarbeitenden kommen, die sich sonst nicht so beteiligt haben.“

Malte Duisberg – Geschäftsführer Stiftung Evangelisches Alten- und Pflegeheim Gemünd

Viele der Unternehmensvertreter berichteten, dass grundsätzlich bereits auf eine vorhandene, gute Kommunikationsstruktur zurückgegriffen werden konnte. Unter anderem gaben sie an, vermehrt digitale Formate (Web-basierte Teambesprechungen, Intranet, Webinare) zu nutzen sowie neue Rituale (Morgengruß, regelmäßige, tägliche Telefonate; regelmäßige, tägliche Zusammenkünfte unter Berücksichtigung der Schutzmaßnahmen) zu implementieren, um die Kommunikationskultur zu stärken.

Psychosoziale Unterstützung und Solidarität

Viele Interviewpartner berichteten von ausführlichen und wiederkehrenden stützenden Gesprächen mit Beschäftigten. Dies schien einen Teambildenden Effekt zu haben. Beschäftigte berichteten, dass sie sich ernst genommen fühlten und Führungskräfte erlebten eine teilweise neue Form von Verantwortungsbewusstsein. Viele Führungskräfte schienen sich fürsorglich und mit hohem Engagement um die Belange der Beschäftigten zu kümmern.

„(Obwohl einige Beschäftigte Angst vor einem Ansteckungsrisiko hatten) ...haben trotzdem alle Mitarbeiter eine große Einsatzbereitschaft gezeigt, (...) haben ihre Flexibilität erhöht (...), sonst wäre das nicht zu bewältigen gewesen.“

Monika Elsen – Teamleiterin Personal und Organisation Stadt Schleiden

Frau Gerhards (Steuerberatungsgesellschaft Reuter, Fremdling und Partner) berichtete z. B., dass Sie von Anfang an täglich einen „Morgengruß“ an alle schrieb, in der sie neben neuen Informationen zur

Situation, wohlthuende Tipps und interessante Informationen, aber auch aufmunternde, wertschätzende oder stärkende Worte an die KollegInnen schrieb. Diese Art der Kontaktaufnahme sollte das Teamgefühl erhalten, sorgte aber auch für „nette Rückmeldungen von den Mitarbeitern“. Das Gemeinschaftserleben, die Verbundenheit im Betrieb wurde gestärkt und von allen wahrgenommen und reichte sogar über den Betrieb hinaus. Sogar Familien der Beschäftigten, gerade in systemrelevanten Branchen, wurden fürsorglich miteinbezogen und boten umgekehrt Unterstützung an. Die Vulnerabilität (erhöhte Verletzlichkeit oder Belastbarkeit) von einzelnen Mitarbeitern, die zur sog. Risikogruppe gehörten, wurde sorgsam und fürsorglich betrachtet. Dies führte auch zu einer verbesserten Integration derselben in die Gemeinschaft des Unternehmens. Melanie Koch (Inhaberin REWE Adenau) nahm sich zu Beginn der Krise viel Zeit für Ihre Beschäftigten, um zu besprechen, wer in der Krise arbeitsfähig ist und wer zum Schutz nicht arbeiten kann. Es gelang ihr dies in einer wertschätzenden, solidarischen Weise zu kommunizieren, sodass die Bereitschaft zu Engagement und Solidarität von Anfang an vorhanden war. Dies haben viele andere Unternehmerinnen und Unternehmer getan.

Systemrelevanz und Wertschätzung

„Es hat Rückmeldungen (Lob, Anerkennung von Kunden und Familienangehörigen) gegeben und dass macht die einzelnen auch sehr stolz, dass man nicht mehr die kleine Verkäuferin ist und dass man sich plötzlich in einem Beruf mit Systemrelevanz wiederfindet. Und diese Form und Menge der Wertschätzung, die wir in den letzten Wochen bekommen haben, gab es noch nie. (...). Das ist was ganz Besonderes und das macht die Mitarbeiter besonders stolz.“

Melanie Koch – Inhaberin REWE Koch Adenau

Das Deutsche Rote Kreuz unterstützte das Kreisgesundheitsamt und die Kassenärztliche Vereinigung durch den Corona-Drive-In in Mechernich sowie die mobilen CoViD-19-Abstrich Teams, die für die Arztpraxen und Krankenhäuser hilfreich waren. Das DRK stärkte insgesamt das Gesundheitssystem im gesamten Kreis. Die Wahrnehmung dieser Systemrelevanz und damit Sinnhaftigkeit der Arbeit lässt sich dabei auch bzgl. der betriebsinternen Perspektive als resilienzfördernden Wirkfaktor bezeichnen.

„Das Deutsche Rote Kreuz ist natürlich gerade in Krisenzeiten gefragt“

Rolf Klöcker – GF DRK Euskirchen

Besonders eindrucksvoll und stärkend erlebten die Beschäftigten des REWE Supermarktes in Adenau, dass sowohl Familienangehörige wie auch Kunden Dankbarkeit darüber ausdrückten, dass die Verkäuferinnen und Verkäufer trotz Corona für die Versorgung der Bevölkerung einstanden. Diese Dankbarkeit und Solidarität, auch durch die Bevölkerung der Region, schien gerade für die Beschäftigten der systemrelevanten Unternehmen von besonderer Wichtigkeit und Wirkung. Die

damit verbundene Wertschätzung durch die Gesellschaft stärkte das Selbstwertgefühl und löste eine hohe Bereitschaft zu Engagement aus.

Ähnliche Erfahrungen machten auch die Beschäftigten der Stadt Schleiden, vor allem diejenigen des Ordnungsamtes. So wurde deren Arbeit teilweise von der Bevölkerung als schützende Unterstützung wahrgenommen.

„Wir haben die Hoffnung, dass die Wertschätzung unserer Leistungen auch in der Gesellschaft verstärkt wahrgenommen wird. Nicht nur: Da sind schon wieder die vom Ordnungsamt, sondern auch (...) wir lassen die Menschen nicht allein, beraten und haben dafür gesorgt, dass Infektionsketten unterbrochen wurden.“

Ingo Pfennings – Bürgermeister Stadt Schleiden

Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen, entwickelten die Führungskräfte ein erstaunliches eigenverantwortliches Engagement. Das zeigte sich in sämtlichen Unternehmen, völlig unabhängig der Branche.

„Als der Lock-Down kam, sind wir persönlich in die Filialen gefahren, haben Präsenz gezeigt und haben mit den Kollegen vor Ort gesprochen. Wir wollten nicht den Anschein erwecken: Ihr seid an der vordersten Front und wir verkriechen uns im Elfenbeinturm“.

Marc Heiter – Vorstandsvorsitzender VR Bank Nordeifel

Das große Engagement der einzelnen Beschäftigten stellte eine wesentliche Ressource dar. Die Bereitschaft zu Engagement könnte damit resilienzfördernder Wirkfaktor sein.

„Mir war und ist sehr wichtig, meinen Stolz auf die Leistung der Beschäftigten auch persönlich und deutlich zu übermitteln. Denn das, was geleistet wurde, ist für mich keine Selbstverständlichkeit“ (...). Dass es gut organisierte Notfallstationen in der Stadt gibt, trägt ja auch zu einem sicheren Gefühl der Bevölkerung bei“.

Sonja Plönnes – Pflegedienstleitung Communio in Christo in Mechernich

Aus Sicht einiger Befragten ergibt sich ein klarer Appel an die Politik, Versprechungen, z. B. den Beruf von Pflegekräften (durch Verbesserung der Pflegesätze und Pflegeschlüssel) in Zukunft verbessern zu wollen, auch wirklich zu erfüllen. Dadurch könnten viele Branchen und Berufsgruppen, die bislang eine eher geringe gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung erfuhren, diese sukzessive erhalten.

Lernschritte

Herr Göttgens (GF PE Becker) fasste rückblickend die eigene Strategie zum Krisenmanagement als „gelingen“ zusammen. Es sei wichtig, keine „Schnellschussentscheidung“ zu treffen, sondern in Ruhe

„die richtige Strategie (zu) entwerfen“, dabei kritisch zu prüfen, „welche Informationen, die von außen kommen, sachlich fundiert sind (...).“

„Man muss die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken, indem man geplante Maßnahmen transparent macht und gleichzeitig in Einzelfällen dann doch so flexibel ist, dass man auf spezielle schwierige Situationen, die sich für Kolleginnen und Kollegen ergeben, eingehen kann.“

Andreas Göttgens – Geschäftsführer PE Becker

Die Besinnung auf die innerbetrieblichen und personalen Ressourcen sowie deren Wertschätzung stellen eine gute Krisenbewältigungsprävention dar.

„Ein wichtiger Aspekt ist in Krisen, sich auf die Fähigkeiten zu besinnen...Und wenn man da vorher in guter Form gearbeitet hat, sich gut aufgestellt hat, dann kann man auch etwas entspannter nach vorne schauen.“

Malte Duisberg – Geschäftsführer Stiftung Evangelisches Alten- und Pflegeheim

„Das gute Betriebsklima und Vertrauen untereinander, auch in Notsituationen, ist bei uns über Jahre gewachsen (...), unter anderem durch eine Beziehungspflege zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, durch eine offene Kommunikation und ein verbindliches Handeln. Davon profitieren wir in Krisensituationen.“

Sonja Plönnes – Pflegedienstleitung Communio in Christo

Ergebnisse aus den Experten-Interviews

Die Experten bestätigten im Wesentlichen die Aussagen der Befragten. Auch hier wurden die Bedeutung der psychosozialen Unterstützung, die Nutzung und der Ausbau der digitalen Transformation sowie eine erhöhte Umsicht und Achtsamkeit im Umgang mit Wirkungsketten, wie z. B. durch Branchenspezifische Bedarfe, Produktionsketten oder regionale Besonderheiten in und durch Krisenzeiten hervorgehoben.

Herr David Spoden (Geschäftsführer Eichenberg Institut GmbH Koblenz) bestätigte, dass die Krise zu einem „Schub der digitalen Transformation in Unternehmen“ geführt habe und nun auch das Interesse an digitalen Schulungsangeboten gestiegen sei. Gleichzeitig ersetzen Webinare oder Web-Beratungen nicht die persönliche Beratung oder eine Präsenzveranstaltung. Diese Beobachtung teilte auch Herr Dr. Alois Kreins.

Herr Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen (Arbeitswissenschaftler und Geschäftsführer von MA&T Sell & Partner GmbH, Würselen) gab im Hinblick auf einen Ausblick in die Zukunft zu Bedenken, dass „die Erkenntnis (wichtig ist), dass nichts sicher ist, sich wirtschaftliche Rahmenbedingungen sehr schnell und drastisch

ändern können, und dass wir deswegen Flexibilität und Innovationsbereitschaft – in einem Rahmen der ein Grundvertrauen für möglichst viele Menschen schafft – immer – ‚in der Vorratskiste haben müssen‘, auch wenn das Tagesgeschäft eigentlich gut läuft.“

Herr Dr. Alois Kreins bekräftigte dies, indem er daran appellierte, Unternehmerinnen und Unternehmer sollten nun ihr *„Risikomanagement erneut überdenken (und) überarbeiten, damit im Falle des Falles in einer (neuen) Krise entsprechend reagiert werden kann.“* Er beobachtete eine kritische Auseinandersetzung vieler produzierender Unternehmen: *„Man hat jetzt erkannt, was es heißt, wenn ein Land aus weiter Ferne nicht mehr liefern kann und was das für die eigene Produktion und die eigenen Produkte für ein Nachteil haben kann. Ich denke, hier werden die Unternehmen nachdenken, ob das noch so der richtige Ansatz ist, ausschließlich oder zu einem großen Teil Produkte aus dem Ausland zu beziehen.“*

Die Vertreterinnen und Vertreter der Krankenkassen (Barmer, BGF-Institut der AOK, IKK Südwest) unterstützten durch Beratungsangebote und eine Ausweitung digitaler Angebote sowie einer Bedarfsanalyse, um weiterführende Bedarfsgerechte Angebote in der Krise zu konzipieren und oder anzubieten.

Fazit

„Ein System ist nur so gut, wie es auch in Krisenzeiten funktioniert.“

Markus Mörsch – Einkaufsleiter PAPSTAR GmbH

Wer vorher für ein positives Miteinander und Betriebsklima gesorgt und wer vor der Krise in eine digitale Transformation investiert hat, konnte davon sehr in der Krise profitieren.

Es gibt Branchen, bei denen gehören bestimmte Schutz- und Hygienemaßnahmen, Gesundheitsfürsorge oder Krisenmanagement zum Alltagsgeschäft. Diese konnten sich in der hohen Wirksamkeit bestehender Konzepte bestätigt sehen und erfuhren nicht nur innerbetrieblich, sondern auch regional große Anerkennung und Wertschätzung.

Eine gute Personalweiterbildung und Personalentwicklung vor der Krise stellte wichtige Ressourcen und Kompetenzen in der Krise zur Verfügung. Ein wertschätzender Umgang mit diesen Ressourcen und deren Bedeutung für ein gutes Gelingen im Miteinander und für die betriebswirtschaftliche Situation, sollten im Alltagsgeschäft vermehrt im Vordergrund stehen. Solidarität als ein entscheidender Wirkfaktor für Resilienz konnte auf unterschiedlichen Ebenen beobachtet und genutzt werden. Ob im Unternehmen zwischen Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitern und Führungskräften, ob zwischen den Familienangehörigen der Beschäftigten zum Unternehmen oder ob regional betrachtet. Eine starke Solidarität schien einen enormen Effekt auf Stärkung, Motivation und Engagement zu haben.

Um eine gute Solidarität mit anderen zu erzeugen, ist jedoch eine vorangegangene positive Beziehung Grundvoraussetzung. Wer also ein positives, verantwortungsbewusstes Miteinander im Betrieb, im Umgang mit Kunden und im Umgang mit der Bevölkerung der Region pflegt, praktiziert damit eine sinnvolle und wirkungsvolle Krisenprävention.

Flexibilität und die Bereitschaft zu positiver Anpassung schien ebenso einer der wesentlichsten Wirkfaktoren gewesen zu sein. Dieser Aspekt hängt von personalen wie auch strukturellen Begebenheiten ab. Eine Krisenprävention besteht damit auch darin, Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft zu pflegen und zu stärken.

Die Arbeitswelt wird in weiten Teilen nach Corona eine veränderte sein und bleiben.

„Auch wenn einige Menschen und Unternehmen heute noch keinen großen Beratungsbedarf sehen, sind wir überzeugt, dass die Welt (...), auch in der Finanzindustrie (...), nach Corona eine andere sein wird und mehr Beratung nötig sein wird, als je zuvor. Das zu vermitteln, ist eine Herausforderung.“

Marc Heiter – Vorstandsvorsitzender der VR Bank Nordeifel

Herr Dr. Alois Kreins vom BVMW (Bundesverband der Mittelständischen Wirtschaft) schilderte ein deutlich aktiveres Verbandsverhalten der Mitglieder, als dies in der Dienstleistungsgenossenschaft DLG Eifel eG von Frau Petra Schumacher-Hendus beobachtet wurde. Scheinbar nahmen die BVMW Mitglieder sofort Hilfen in Anspruch bzw. boten kostenlos anderen Mitgliedern Hilfen an und zeigten ein aktiveres, auch arbeitspolitisches Agieren. Die DLG Eifel Unternehmerinnen und Unternehmer schienen eher auf andere Netzwerke oder die eigenen Erfahrungen zurückgegriffen zu haben. Für die Zukunft könnte dies bedeuten, dass das Miteinander und ein Gemeinschaftserleben in der Dienstleistungsgenossenschaft gestärkt werden könnte, um ein Solidaritätsprinzip im Falle einer neuen Krise gut erfahrbarmachen zu können. Hierfür könnte eine aktive Haltung der Mitgliedsunternehmen gefördert und eingefordert werden.