

## Markiert 2021 den Beginn einer neuen Zeitrechnung?

### Gastkommentar von Dr. Irina Kummert

In den letzten Monaten ertappe ich mich dabei, eine neue Zeiteinteilung vorzunehmen. Ich differenziere nicht mehr nach „früher“ und „heute“, sondern nach „vor-Corona“ und „seit-Corona“. Offensichtlich bin ich damit nicht alleine. Immer öfter begegnet es mir, dass Aussagen mit durchaus normativem Potenzial in Gesprächen eingeleitet werden mit: „In Corona-Zeiten...“. Streng genommen besteht in der neuen Zeiteinteilung abgesehen davon, dass „früher“ weniger präzise ist, kein Unterschied: In beiden Fällen ist das Eine Vergangenheit und das Andere Gegenwart. Wann ist es das letzte Mal passiert, dass es einen regelrechten Erdrutsch gegeben hat und vieles Wirklichkeit geworden ist, was vorher vollkommen unvorstellbar war? Spontan würde ich sagen, das war 2007/ 2008, die Finanzmarktkrise, aus der schließlich eine Krise von ganzen Volkswirtschaften wurde. Trotzdem fühlt sich „seit-Corona“ anders an.

Nur ein Indikator von vielen: Der Satzanfang „In Finanzmarktkrisenzeiten...“ hat keinen Eingang in die Alltagssprache gefunden und das vermutlich nicht nur, weil er auf den ersten Blick sperriger ist. Eine Ursache dafür könnte darin zu sehen sein, dass es diesmal keinen greifbaren Verursacher der Krise gibt, keine Branche, keine Akteure, die wir verantwortlich machen, kein System, das wir an den Pranger stellen können. Das macht ein Stück weit hilflos, weil wir uns eingestehen müssen, nicht alles kontrollieren zu können und weil es diesmal darum geht, dass wir uns selbst verändern, konzentrieren und neu justieren müssen. Die so genannten Verschwörungserzähler reagieren darauf indem sie versuchen, das wiederherzustellen, was sie unter Ordnung verstehen. Sie bedienen das alte Muster, den Verursacher einer Krise ausmachen, damit klare Verantwortlichkeiten zuweisen und einen Schuldigen benennen zu wollen.

Aus jeder Krise folgt etwas. 2007/2008 war es ein Mehr an Regulatorik und eine seitdem deutlich engere Führung der Menschen - auch über Compliance. Wie der Fall Wirecard eindrucksvoll gezeigt hat, ist es zum einen keineswegs entschieden, dass es ausreicht, auf Regeln zu setzen, um zu verhindern, dass Menschen von der Norm abweichen. Zum anderen erleben wir gerade eine diametral gegenläufige Entwicklung: maximale Freiräume bei minimalen Kontrollmöglichkeiten. Was also folgt aus dieser Pandemie? Wie wird das Gesicht von „nach-Corona“ aussehen? Wird es besser als nach der Finanzmarktkrise gelingen, einen Unterschied zu machen und worauf wird es dabei ankommen?

Nicht erst „seit-Corona“ durchläuft die Immobilienwirtschaft einen Transformationsprozess. Wer zugehört hat, dem war klar, dass der Wunsch nach mehr Flexibilität schon lange da war und irgendwann Raum greifen könnte. Dadurch, dass Homeoffice vom „wenn es unbedingt sein muss“ und „das sehen wir nicht so gerne“ nun zum „selbstverständlich“ geworden ist, haben wir uns selbst und unsere eigenen Bedürfnisse viel besser kennengelernt. Nicht nur weil wir wissen, dass „nach-Corona“ noch ein wenig dauern wird, sondern auch weil erkennbar ist, dass wir das

Rad nicht zurückdrehen können, ist ein Nachdenkensprozess in Gang gekommen, der sich um die Frage dreht, wie wir arbeiten wollen, wo und vor allem mit wem. Seriöse Studien sagen, dass Menschen die Mischung von Büro und Homeoffice aufgrund der sozialen Interaktion schätzen. Die einen sind sicher, es wird zu Flächenreduzierungen kommen, die anderen gehen davon aus, dass dem nicht so ist, sich die Qualität der Flächen aber massiv verändern muss. Hörbarer wird richtigerweise auch die Überlegung, dass wir unsere Führungskultur an die neuen Gegebenheiten anpassen und uns fragen müssen, wie genau Führen auf Distanz funktioniert und wie wir einen Wert wie Vertrauen für uns definieren wollen. „Seit-Corona“ setzen wir auf Distanz, während wir „vor-Corona“ auf Identifikation mit den Führungskräften und dem Unternehmen gesetzt haben. Weil wir „seit-Corona“ nicht nur durch das Tragen von Masken, sondern auch durch Homeoffice viel weiter voneinander entfernt sind, werden wir Begriffe wie Nähe und Loyalität neu fassen, vielleicht sogar eine ganz neue Sprache für vieles entwickeln, werden Unternehmen ihre Werte neu formulieren müssen.

Nachdem wir uns bereits erfolgreich von vielem verabschiedet haben, von dem wir geglaubt haben, das nicht zu können, kann es sein, dass wir uns über weitere Tabus hinwegsetzen und noch stärker auf das konzentrieren müssen, was uns ausmacht, wenn wir zukunftsfähig sein wollen. Mein Doktorvater erzählte mir kürzlich die Geschichte eines seiner Freunde, der seit seiner Geburt eine schwere körperliche Behinderung hat. Dieser Freund habe sich im Alter von sieben Jahren vor den Spiegel gestellt und zu sich selbst gesagt: "Mensch, ich bin ja behindert". Was für ihn daraus folgte war darüber nachzudenken, was er besser kann als andere, statt sich darauf zu konzentrieren, was er nicht kann. Aus dieser Haltung heraus entwickelte sein Freund den Standardaufschlag beim Tischtennis. Wenn wir in der Lage sind, diese Perspektive einzunehmen, dann hat die neue Zeitrechnung definitiv begonnen.

Dr. Irina Kummert, Präsidentin Ethikverband der deutschen Wirtschaft, Geschäftsführerin der IKP EXECUTIVE SEARCH