

Jitske Kramer

Die Arbeit hat das Gebäude verlassen

Wie sich unsere
Zusammenarbeit nach dem
Corona-Kulturschock ändert

→ Aus dem Niederländischen von Rolf Dräther

dpunkt.verlag



Die Autorin:



Jitske Kramer ist Kulturanthropologin, Unternehmerin und Autorin. Sie erforscht Wege zum Aufbau von Corporate Tribes und zur Stärkung gegenseitiger Beziehungen. Sie trägt ihr Wissen in Büchern und Vorträgen in die Welt der Organisation, Zusammenarbeit und Führung, um die Effektivität und die Ergebnisse von Einzelpersonen und Gruppen zu verbessern.

Im Jahr 2012 etablierte sie die Methode *Deep Democracy* in den Niederlanden und führt dazu gemeinsam mit ihrem Team von *Human Dimensions* zahlreiche Trainings durch. Sie ist Autorin von *Normaal is anders!*, *Deep Democracy – De wijsheid van de minderheid*, *Wow! Wat een verschil*, *Jam Cultures – Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen*, *Voodoo – Op reis naar jezelf via eeuwenoude rituelen* und Ko-Autorin von *De Corporate Tribe* (Managementbuch des Jahres 2016) und *Building Tribes*.

Der Übersetzer:

Rolf Dräther lebt und arbeitet in Hamburg freiberuflich als Berater, Coach, Buchautor und Übersetzer. Dabei ist für ihn Freude bei der Arbeit ein zentraler Erfolgsfaktor und besonderes Anliegen.

Papier
plus⁺
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei [dpunkt.plus⁺](http://dpunkt.plus+):

www.dpunkt.plus

Jitske Kramer

Die Arbeit hat das Gebäude verlassen

**Wie sich unsere
Zusammenarbeit nach dem
Corona-Kulturschock ändert**

Aus dem Niederländischen von Rolf Dräther



dpunkt.verlag

Jitske Kramer
www.jitskekramer.com

Lektorat: Christa Preisendanz
Lektoratsassistentz: Anja Weimer
Übersetzung: Rolf Dräther, beratung@rolfdraether.de
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz: Veronika Schnabel
Herstellung: Stefanie Weidner, Frank Heidt
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:
Print 978-3-86490-863-7
PDF 978-3-96910-575-7
ePub 978-3-96910-576-4
mobi 978-3-96910-577-1

1. Auflage 2021
Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe 2021
dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17, 69123 Heidelberg

Copyright © 2020 Boom uitgevers, Amsterdam, the Netherlands – Jitske Kramer
ISBN 978 90 244 3971 3
E-ISBN 978 90 244 3972 0
This translation was made possible in part thanks to the Santasado Agency

Hinweis:
Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.



Schreiben Sie uns:
Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen:
hallo@dpunkt.de.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag, noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

Inhalt

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Ach, was kann in ein paar Monaten schon passieren? | 1 |
| 2 | Corona-Kulturschock: Phasen der Unsicherheit | 11 |
| 2.1 | Alles beginnt mit der Startphase | 14 |
| 2.2 | Eigentlich ist das doch eine willkommene Veränderung: die Honeymoon-Phase | 18 |
| 2.3 | Das Neue ist nun vorbei: die Veränderungsphase | 19 |
| 2.4 | Und irgendwann wird sich die Welt wieder öffnen: die Rückkehrphase | 29 |
| 2.5 | Ist das eine vorübergehende oder bleibende Veränderung? | 31 |
| 3 | Hybride Arbeitskultur: Zeit und Ort flexibel einrichten | 35 |
| 3.1 | Was ist eine hybride Arbeitskultur? | 37 |
| 3.2 | Die Unternehmenskultur definieren | 41 |
| 3.3 | Wie virtuell soll es werden? | 43 |
| 3.4 | Zwischen synchronem und asynchronem Arbeiten variieren | 51 |
| 3.5 | Den Ort variieren, an dem gearbeitet wird | 56 |
| 3.6 | Hybrides Arbeiten ist nicht neu – es ist nomadisches Arbeiten | 61 |
| 4 | Hybride Führung: klar, menschlich und improvisierend | 67 |
| 4.1 | Eine Reihe wichtiger offener Türen | 70 |
| 4.2 | Klar: Rahmen, Produktivität und Effizienz | 76 |
| 4.3 | Menschlich: Verbindung, Stolz, Teamgefühl | 80 |
| 4.4 | Improvisierend: fortwährend auf Veränderungen reagieren | 88 |
| 4.5 | Stressreaktionen: bei Männern und Frauen unterschiedlich | 94 |
| 4.6 | Sich selbst nicht vergessen | 96 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5 | Zum Festhalten: neue Online-Rituale und -Routinen | 99 |
| 5.1 | Die Bedeutung von Rhythmen, Ritualen und Routinen | 101 |
| 5.2 | Neue Übergangsrituale zwischen Arbeit und Privatleben | 107 |
| 5.3 | Online-Flure und Kaffeegespräche | 108 |
| 5.4 | Online-Events, die die Organisationskultur stärken | 112 |
| 5.5 | Online-Onboarding-Rituale für neue Mitarbeitende | 119 |
| 5.6 | Online-Abschiedsrituale für Mitarbeitende | 122 |
| 5.7 | Das Verarbeiten dieser besonderen Zeit | 126 |
| | | |
| 6 | Digital kommunizieren: Online-Lagerfeuer | 129 |
| 6.1 | Psychologische Sicherheit und digitale Etikette | 133 |
| 6.2 | Online-Check-in und -Check-out | 141 |
| 6.3 | Online-Debatte | 145 |
| 6.4 | Online-Entscheidungsprozess | 148 |
| 6.5 | Hybride Programme erfordern erhöhte Aufmerksamkeit | 152 |
| | | |
| 7 | Die Stille spricht: Zögere nicht, zu zweifeln | 155 |
| 7.1 | Plädoyer und Anleitung für mehr Zweifel | 160 |
| 7.2 | Wo Worte fehlen, spricht die Stille | 167 |
| 7.3 | Der Rhythmus der Stille | 170 |
| 7.4 | Einatmen – Ausatmen | 174 |
| | | |
| 8 | Die Zwischenzeit: Führung in Krise und Transformation | 177 |
| 8.1 | Krise und Transformation | 178 |
| 8.2 | Lebensweisheiten im Umgang mit der Krise | 181 |
| 8.3 | Liminalität: die Zwischenzeit | 183 |
| 8.4 | Tribale Archetypen in der Krise | 188 |
| 8.5 | Zwei Arten von Führung | 195 |

| | | |
|---------------|--|------------|
| 9 | Schaffen Sie Perspektive: Schöpferkraft | 199 |
| 9.1 | Perspektive und Schöpferkraft | 201 |
| 9.2 | Akzeptieren und experimentieren | 211 |
| 9.3 | Falsche Perspektive: Sinn von Unsinn trennen | 216 |
| 9.4 | Falsche Hoffnung: Achtung vor Cargo-Kulten | 220 |
| 9.5 | Wir können das | 224 |
| | | |
| Anhang | | |
| A1 | Quellen und weitere Informationen | 228 |
| A2 | Über die Autorin | 232 |

Stimmen zum Buch

Mit viel Bewunderung habe ich dieses neue Buch von Jitske gelesen. Eine hervorragende Kombination aus anthropologischer Deutung und praktischen Tipps. Persönlich, wertschätzend, hoffnungsvoll.

*Arend Ardon,
The Change Studio*

Ich dachte immer: Große Veränderungen bedeuten Unsicherheit und Stress. Durch dieses Buch weiß ich, dass große Veränderungen auch Chancen bedeuten, einen neuen Blick, Mut und sogar Poesie.

*Dolf Jansen, Kabarettist, Kolumnist,
Liedermacher, Präsentator und Marathonläufer*

Jitske Kramer besetzt in der Welt der Managementvordenker eine interessante Nische. Als Anthropologin hat sie mit ihren Büchern, Kolumnen und Vorträgen den Blick aus einer anthropologischen Perspektive populär gemacht. Wenn Sie »Die Arbeit hat das Gebäude verlassen« lesen, entdecken Sie ganz sicher auch einen Magier in sich!

Niels Willems auf bol.com

Jitske Kramer formuliert aus einer anthropologischen Perspektive Antworten auf die Frage, wie wir in der neuen Wirklichkeit agieren können. Immer wieder lässt sie ihre eigenen Sorgen und Erfahrungen einfließen, was das Buch nicht nur lehrreich, sondern auch sehr persönlich macht.

Rudy Kor auf Managementboek.nl

Toll, dass es gelungen ist, zu diesem aktuellen Thema so viele relevante Informationen zusammenzutragen. Viele Menschen werden sich in den diversen Beispielen und Praxistipps wiedererkennen. Jitske Kramer schreibt in flüssigem Stil und auf eingängige Weise und jeder, der sie als Sprecherin kennt, ist sicher schon gespannt darauf, wie sie ihre hoffnungsvolle Geschichte in Bild und Ton auf die Bühne bringen wird. Hoffentlich ist ihr das bald wieder vor wirklich vollen Sälen möglich.


Vincent Mirck auf Frankwatching.com

Unter Druck entstehen die tollsten Dinge. Jitske wollte ein Buch in zehn Tagen schreiben und setzte sich so selbst eine straffe Deadline. Es ist eine Perle geworden, mit einer überraschend verbindenden Seite. Sie schrieb das Buch jedoch nicht allein. Sie hat ihren LinkedIn-Tribe um Input gebeten und verarbeitete den auf eine Weise, dass man als Leser eine Art Dialog erlebt – so, als ob andere auf das antworten, was sie schreibt. Was dieses Buch für mich zur ultimativen Empfehlung macht, ist die Botschaft von Hoffnung, der Fokus darauf, wie man diese Krise als Katalysator für bleibende Veränderung sehen kann. Ich schaue jetzt auf jeden Fall ein kleines bisschen positiver in die Zukunft.

Vicky Monsieurs auf VOV lerend netwerk

Jitske Kramer erläutert aus anthropologischer Perspektive, wie die Corona-Krise unser Arbeitsleben verändert und welche Folgen das für unsere Arbeitskultur hat. Wie sorgt man dafür, dass das Arbeiten von zu Hause aus ein Erfolg wird? Und wie gestaltet man als Führungskraft eine Organisation für diese neue hybride Arbeitskultur?

Charelle Kooy auf Zakelijketrainer.nl



Leere Flächen, muss jetzt sein
Umarm dich durch den Bildschirmrand
Schau nach außen und nach innen
Fühl wie alles plötzlich schwand

Was wir hatten, ist nicht mehr
Unbekannt ist, was wird sein
Was nun ist, das ist chaotisch
Unsicher, stell mich drauf ein

Die Arbeit hat das Gebäude verlassen

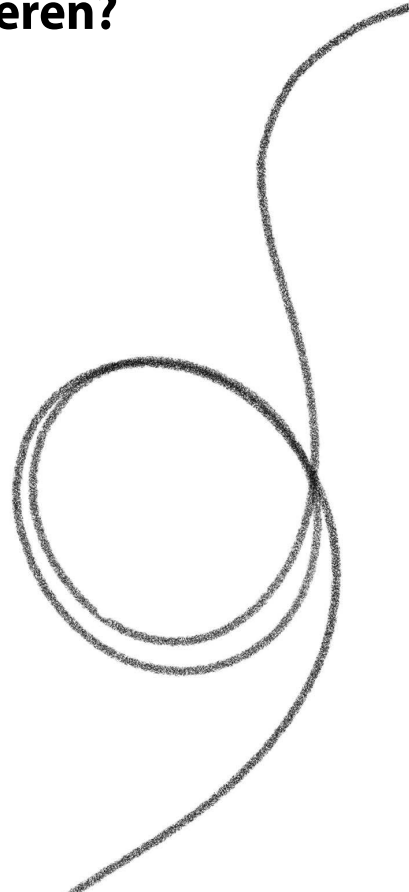
Will dich packen, will dich fassen
Will statt ferne nah dir sein
Will, dass du mich siehst dort draußen
In Besprechungen – online

Fühl die Spannkraft uns bewegen
Fühl dein Weinen und dein Glück
Fühl die Tatkraft in den Plänen
Treiben uns ein täglich Stück

*#wekunnendit
Jitske Kramer
Oktober 2020*

1

**Ach, was kann in ein paar
Monaten schon passieren?**



Unser Arbeitsalltag ist seit Monaten völlig über den Haufen geworfen. Besprechungen werden abgesagt oder auf später verschoben und online abgehalten. Manche dürfen noch immer nicht wieder ins Büro, andere müssen Wege finden, innerhalb all der Corona-Maßnahmen sicher weiterarbeiten zu können. Wann und wo wir arbeiten, war bis März 2020 völlig klar und selbstverständlich, doch das ist inzwischen anders. Es ist eine Veränderung, die Teil eines weltweiten Kulturschocks ist und großen Einfluss auf jede Unternehmenskultur hat. Ich erlebe sie als eine chaotische Zeit, die mich fortwährend fordert, andere Routinen und Fähigkeiten zu entwickeln – mit vielen kurzfristigen Änderungen und Zweifeln daran, was all das langfristig bedeutet.

Wenn mir jemand vor einem Jahr gesagt hätte, dass ich im Oktober 2020 mit Maske einkaufen gehe, Hotels und Restaurants für vier Wochen geschlossen sind, ich fast alle meine Vorträge online halte (oder in großen Sälen vor einer Handvoll Menschen und mit komplizierter Wegführung), dass Händeschütteln (von Begrüßungsküssen ganz zu schweigen) zu einer verpönten Geste geworden ist, unser öffentliches Gesundheitswesen wegen eines Virus unter Druck steht, Schulen geschlossen wurden und weltweit Millionen Menschen sich in einem Lockdown befinden ... ich hätte ihn nur ungläubig angesehen.

Fragen zur Zusammenarbeit

Ob es uns gefällt oder nicht, wir müssen uns damit abfinden. Wir alle sind, unabhängig davon, was einzelne Personen über das Virus, die Maßnahmen und die Politik denken, mit Fragen wie den folgenden konfrontiert: Wie funktioniert Führung remote? Wie arbeitet man gemeinsam an einem Projekt, ohne sich treffen zu können? Wie bewahrt man den Stolz auf das Unternehmen und die Verbindung mit seinem Team, wenn man sich für längere Zeit nicht real sehen kann. Wie sorgt man dafür, dass niemand vereinsamt oder gerade jetzt unter der Arbeitslast zusammenbricht? Wie arbeitet man neue Mitarbeitende ein? Wie nimmt man Abschied? Wie klärt man unbequeme Dinge und sorgt trotz Abstand für gute Stimmung? Wie lassen sich die Chancen nutzen, um veraltete Arbeits- und Lebensweisen zu verbessern? Was kann man heute tun, um langfristig besser dazustehen? Wie kann man

gerade jetzt innovativ sein? Welche neuen Rituale braucht es jetzt? Wie passt man seine Unternehmenskultur an diesen neuen Kontext an?

All das sind Fragen, die mich als Unternehmerin, als Sprecherin bei verschiedensten Organisationen, als Mensch und als kulturelle Anthropologin beschäftigen. Ich weiß genauso wenig wie Sie, wie es in einem Jahr aussehen wird. Und angesichts der Erfahrungen des vergangenen Jahres kann sich die Welt wirklich in alle Richtungen entwickeln. Eins weiß ich jedoch sicher: Durch die Art, wie wir weltweit mit COVID-19 umgehen, sind unsere Routinen zerbrochen. Manche müssen sich ungeheuer schnell bewegen, um überall mithalten zu können. Andere fühlen, wie ihr Leben zum Stillstand gekommen ist. Etliche Aktivitäten sind ausgesetzt. Und jeder Mensch hat zu all dem seine eigene Meinung und reagiert anders auf diese jähen Veränderungen.

In der Woche, in der ich das schreibe, titelt das *Financieele Dagblad* »Einsamkeit schnürt den im Homeoffice Arbeitenden die Kehle zu« und berichtet, dass im Frühjahr in vielen Unternehmen eine gewisse Euphorie entstand, weil es funktioniert, dass innerhalb weniger Tage Hunderte von Mitarbeitende von zu Hause arbeiten konnten. Ein halbes Jahr später hat sich die Stimmung verändert. Alle klammerten sich an die Idee, dass sie nach dem 1. September wieder ins Büro zurückkehren können, doch nun stellt sich die Frage, wie lange das alles noch dauern wird. Manche Organisationen reden von Juni 2021, aber auch Januar 2022 habe ich schon gehört. Die anfängliche Halleluja-Stimmung ist weg. Wie werden wir gemeinsam miteinander die kommenden Monate, oder Jahre, gut durchstehen? Und wie gestalten wir Dinge, die wir wirklich gut finden, nachhaltig? Laut *Financieele Dagblad* sind zwei Drittel der von ihnen befragten CEOs der Meinung, dass die Unternehmenskultur Schaden nimmt. Ich hoffe, dass dieses Buch helfen wird, die schwersten Schläge aufzufangen, da der Verlust an sozialen Kontakten auf breiter Linie zunimmt.

Fremde im eigenen Land

Durch Corona fühle ich mich manchmal wie eine Fremde im eigenen Land. Nur wenn man voller Hingabe in eine vollkommen unbekannte Welt eintaucht, kann man neue Einsichten gewinnen. Das ist es, was ich mache, wenn ich im Rahmen meiner Arbeit auf Reisen bin, um andere Kulturen

kennenzulernen. Und genau das mache ich nun im eigenen Land, wo alte Regeln nicht mehr verlässlich gelten. Meine anthropologische Sichtweise hilft mir dabei enorm. Sie ist meine Perspektive auf die Welt und die Brille, durch die ich dieses Buch geschrieben habe.

Mit anthropologischem Blick

Dinge anthropologisch zu betrachten, heißt, seine eigene Meinung zurückzustellen. Also statt zu glauben, man hätte alles verstanden, sich Zeit zu nehmen und sich auf das Unbekannte einzulassen. Auf diese Weise versuche ich zu ergründen, was die Ereignisse in der Welt in mir auslösen. Anthropologisch zu beobachten bedeutet, das Fremde zu erleben, ohne dass die eigene Meinung dabei ständig dazwischenfunkelt. Das ist nicht immer einfach. Sicher nicht, wenn man vom Lauf der Dinge überrascht wird, und auf keinen Fall, wenn dies gegen die eigenen Wertvorstellungen verstößt. Dann hat man plötzlich Gedanken wie: gut oder nicht gut, schön oder hässlich, richtig oder falsch. Natürlich kann man so urteilen, doch für eine anthropologische Sichtweise sollte man in der Lage sein, dieses Urteil zurückzustellen, da man sich sonst niemals in die aktuelle Situation hineinversetzen kann.

Wenn es Ihnen gelingt, die eigenen Interpretationen von den Beobachtungen zu trennen, eröffnet sich Ihnen die Möglichkeit, außerhalb des eigenen Kontexts zu beobachten und zu fühlen. Statt »Was für ein Quatsch, dass das so sein muss« zu denken, könnten Sie sich fragen: »Woher kommt es, dass mich das berührt? Was ist daran für mich so wichtig?« Vorurteilsfrei beobachten bedeutet, der Geschichte der Kollegin, der Begriffswelt der Teenager auf dem Sofa, den Argumenten der Geschäftsführung ... wirklich zuzuhören. Nicht eingefärbt durch die eigene Meinung oder Emotion, nicht aus Verblüffung über den anderen, sondern mit dem festen Wunsch, sich in den anderen hineinversetzen und ihn verstehen zu wollen – bereit und willens zu sein, sich berühren zu lassen und die eigene Meinung anzupassen. Und selbst dann bleibt es fraglich, ob Sie den anderen wirklich kennenlernen. Eine anthropologische Sichtweise öffnet eine Welt von Möglichkeiten, die wir in diesen unbeständigen Zeiten dringend brauchen. Wenn wir aus dieser Perspektive auf altes Verhalten und überkommene Gewohnheiten schauen, können wir uns neu entscheiden.

Die Arbeit hat das Gebäude verlassen

Dieses Buch handelt nicht davon, was ich von den Maßnahmen halte, welche Auswirkungen COVID-19 auf unsere Gesellschaft haben wird oder welche Risiken alle möglichen Verschwörungstheorien oder politischen Bewegungen in sich bergen. Der Fokus ist kleiner, konkreter und praktischer – es geht um die Arbeit. Ich denke, dass wir nach allen Erfahrungen, die wir jetzt sammeln, nicht wieder zu einer Normalität zurückkehren werden, in der wir die ganze Woche zwischen neun und fünf gemeinsam in einem Gebäude sitzen müssen. Ich will damit sagen: »Die Arbeit hat das Gebäude verlassen, *work has left the building*.« Das wiederum hat große Auswirkungen auf unsere Arbeitskulturen und unsere Art zu kommunizieren, zu führen und zusammenzuarbeiten. Viele Menschen sind gerade durcheinander. Clevere Unternehmen investieren jetzt in eine Wende zur Professionalisierung der Remote-Arbeit, um für Mitarbeitende und Kund:innen reizvoll und interessant zu sein und zu bleiben. In den kommenden Kapiteln gebe ich viele Tipps und teile Überlegungen, wie man diese Wende einleiten kann.

Zudem eröffnet uns die aktuelle Situation enorme Chancen, die Themen, mit denen wir in der alten Normalität wirklich nicht zufrieden waren, tiefgreifend und nachhaltig zu verändern. In diesem Buch finden sich weniger Lösungsstrategien, sondern vielmehr Ideen, wie wir diese besondere Zeit für verschiedenste lebenswichtige Transformationen, mit denen wir uns schon seit Jahren herumschlagen, nutzen können. Im Kleinen (z.B. bessere Work-Life-Balance, mehr Ruhe und Aufmerksamkeit für uns und einander, weniger Staus) wie im Großen (z.B. Bürokratie im Gesundheitswesen, Klimaveränderungen, Flüchtlingsströme, Staus, CO₂-Emissionen, Mangel an Lehrkräften, Tierschutz).

Dieses Buch ist eine Zusammenfassung meiner Überlegungen, Erfahrungen und Ideen zu den aktuellen Themen. Das betrifft sowohl das plötzliche Remote-Arbeiten als auch den Umgang mit vielen unerwarteten einschneidenden Veränderungen. Es enthält neben neuen Texten auch überarbeitete Versionen bereits veröffentlichter Artikel. Die Idee, innerhalb von zehn Tagen ein Buch zu schreiben, ist im Rahmen der selbst auferlegten Challenge entstanden, im Oktober 2020, während des zweiten Teil-Lockdowns. Und mein Herausgeber, Lektor, Setzer und die Druckerei haben sich der Heraus-

forderung angeschlossen, um das Buch in Rekordzeit in die Buchläden zu bringen. Normalerweise dauert es von der Idee bis zum Buch rund ein Jahr. Uns ist es in sechs Wochen gelungen. Weshalb diese Challenge? Weil ich gemerkt habe, wie viele Menschen sich mit ähnlichen Fragen beschäftigen wie ich, und ich diese Suche gern kurzfristig unterstützen will. Und auch, um mir selbst ein herausforderndes Ziel zu setzen in dieser gefühlt endlosen Zeitspanne, in der ständig alles Mögliche aus meinem Kalender verschwindet, ich mich unaufhörlich in neue technische Möglichkeiten für Vorträge einarbeiten muss, verspürte ich das Bedürfnis nach Ruhe, Fokus, Inhalt, Motivation und einer ordentlichen Dosis positiven Adrenalins.

Co-Creation

Die enorme Fülle an Reaktionen auf meine LinkedIn-Posts zu den Fragen in diesem Buch war überwältigend. Ich möchte an dieser Stelle von ganzem Herzen allen für die berührenden Zuschriften und Beiträge im Laufe des Schreibprozesses danken. Viele Beispiele habe ich in Kästen mit dem Titel »Erfahrung aus dem Feld« aufgenommen. Es ist wirklich schön, wie wir in diesen seltsamen Zeiten von- und miteinander lernen können. Gemeinsam ist es besser als allein, auch mit Abstand, und auf jeden Fall jetzt, wo wir so viel durchmachen.



Was für eine schöne Art, ein Buch zu schreiben! Mein Herzenswunsch ist, dass wir gemeinsam wagen, uns zu verändern, und dass wir uns dabei gegenseitig unterstützen. – Erfahrung aus dem Feld



Was vor Ihnen liegt, ist weder eine Blaupause noch ein Stufenplan. Auch keine vollständige Analyse aller Variablen, keine Interpretation von Zahlen. Es gibt sicher noch viel mehr zu durchdenken, zu analysieren und zu erzählen, als ich jetzt in diesen neun Kapiteln leisten kann. Mein Fokus liegt vor allem auf den Menschen mit einem hohen Homeoffice-Anteil und somit weniger auf Berufsgruppen wie Busfahrer:innen, Polizist:innen, Lehrende, Vollzugsbeamte:innen, Arbeitende in der Produktion und Pflegekräften. Wobei ich mir vorstellen kann, dass auch diese sich von den unterschiedlichen Kapiteln inspirieren lassen können.

Effekte von COVID-19 auf unser Leben

Wenn man sich die folgenden Aufzählungen anschaut, die die Reaktionen zusammenfassen, die ich in den vergangenen Wochen in den sozialen Medien gelesen habe (Achtung, das ist keine offizielle, groß angelegte, wissenschaftlich fundierte Studie und ganz sicher nicht vollständig), kann man sich fragen, ob wir wirklich erst eine derart disruptive Situation brauchten, um uns von Verpflichtungen zu befreien und uns mehr Ruhe zu gönnen. Ich hoffe von Herzen, dass wir mehr Vorteile aus dieser seltsamen Zeit ziehen können.

| Positive Effekte, die Menschen in den sozialen Medien nennen | Negative Effekte, die Menschen in den sozialen Medien nennen |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Haus gemütlicher hergerichtet, Familienbande enger, mehr Kontakt zur Nachbarschaft ■ Kürzertreten, später zu Bett, besserer Schlafrhythmus ■ Kein »zwei oder drei Begrüßungsküsschen-Elend« mehr ■ Akzeptanz von Gebärdensprache ■ Weniger sozialer Druck, eine Reihe von Verpflichtungen entfallen, wirklich freie Wochenenden ohne irgendwelche Pläne ■ Effektivere Meetings und Wegträumen hinter dem Laptop, ohne dass es jemand mitbekommt | <ul style="list-style-type: none"> ■ Geringeres Einkommen ■ Weniger Kontakte außerhalb der Familie ■ Kranke Kinder und Eltern ■ Schlechte schulische Leistungen ■ Einsamkeit, Langeweile, Ziellosgigkeit ■ Stress durch all die Maßnahmen, die sich immer wieder ändern, Angst vor dem Virus ■ Trubel zu Hause durch all die Mitbewohnenden und werkelnde Nachbarschaft ■ Aufgeschobene Operationen ■ Aggression, kollektive Ermüdung und Burnout |

| Positive Effekte, die Menschen in den sozialen Medien nennen | Negative Effekte, die Menschen in den sozialen Medien nennen |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Viel wandern, die eigene Gegend und Region entdecken, neue Hobbys wie Gitarrespielen, Zeichnen, Fotografie, Kochen, Haustiere und Zimmerpflanzen ■ Zeit, um das Hier und Jetzt zu fühlen und wieder wertzuschätzen, weniger Geld ausgeben ■ Sauberere Luft, weniger Staus, geringerer Kraftstoffverbrauch ■ Weniger Einbrüche ■ Menschen mit Handicaps und chronischen Krankheiten fühlen sich gleichwertiger, da nun mehr Menschen häufiger zu Hause sind und von zu Hause arbeiten ■ Kein Geldstück mehr für den Einkaufswagen (kleines Glück) ■ Mehr Flexibilität bei der Einteilung des eigenen Tages ■ ... | <ul style="list-style-type: none"> ■ Nicht mehr reisen, Gefühl von Eingeschlossenheit ■ Wenig bis keine Kneipe, Festivals, Theater, Chor, religiöse Zusammenkünfte ■ Für Singles schwieriger, jemanden zu daten ■ Hohe Arbeitslast, mit geringer Personalausstattung und dennoch Ziele remote erreichen zu müssen ■ Viele »Corona-Kilos« schwerer ■ Verlorenes Vertrauen in die Politik und Zweifel an der Wissenschaft ■ Unsichere und aussichtslose Zukunft ■ Zunehmende Armut, immer mehr Menschen kommen zu den Tafeln ■ Schlechte Ausbildung für eine ganze Generation junger Menschen ■ Bei Krankheit und Tod nicht an der Seite seiner Lieben sein können ■ Zunahme häuslicher Gewalt und Kinder, die in der schlechten Beziehung der Eltern gefangen sind ■ Viele Bereiche, die auf der Kippe stehen, viel drohende Arbeitslosigkeit ■ Große strategische Vorhaben und kreative Projekte bleiben liegen, weil sie online nicht gelingen ■ Führungskräfte mit Mangel an menschlichen Qualitäten scheitern und sorgen für viel Verärgerung in Teams ■ Immer mehr Polarisierung, Entstehung neuer »wir/die«-Unterscheidungen, z.B. die, die im Umgang mit digitalen Medien erfahren sind und über die Mittel verfügen, online zu leben, und die, die all das nicht haben ■ ... |

Tab. 1–1 Reaktionen, die ich in den vergangenen Wochen in den sozialen Medien gelesen habe – Oktober 2020 (also keine offizielle, groß angelegte, wissenschaftlich fundierte Studie).

Auf Reisen

Ich finde es schön und tröstlich zu begreifen, dass für mich als Mensch eine derartige Pandemie zwar neu ist, für uns als Menschheit jedoch nicht. Wir haben schon früher Katastrophen, Kriege und Pandemien überlebt und uns an völlig neue Situationen angepasst. Ich sehe uns auf einer Reise voller Unsicherheiten, unverhoffter Augenblicke, Frustration, Kummer und Freude. Eine Reise, die wir uns nicht gewünscht haben, mit einer Reisegesellschaft, die wir uns nicht selbst ausgesucht haben. Eine Reise, die uns – wie auch immer – verändert, die in die Geschichtsbücher eingehen wird und von der wir der nächsten Generation erzählen werden.

Die COVID-Maßnahmen sind zeitlich begrenzt, doch wie wir heute damit umgehen, wird auf uns als Individuum und auf die Gesellschaft als Ganzes bleibende Auswirkungen haben. Meine Reiseempfehlung: Begrüßen und akzeptieren Sie, dass es nun einmal so ist, wie es ist. Beobachten Sie mit anthropologischem Blick. Und finden Sie heraus, wie Sie einander gegenseitig unterstützen, inspirieren und herausfordern können – von fern und nah. Diese Zeiten verlangen von allen ein hohes Maß an Flexibilität, Kreativität, Durchhaltevermögen, Loyalität und Empathie. Wir können das.

Safe travels,
Jitske Kramer
Utrecht, 26. Oktober 2020



Füreinander da

Niederlande, Niederlander
Achtet etwas aufeinander

Haltet Abstand, ja
Auch füreinander da

Ein wenig umschauen
Ein wenig ausschauen

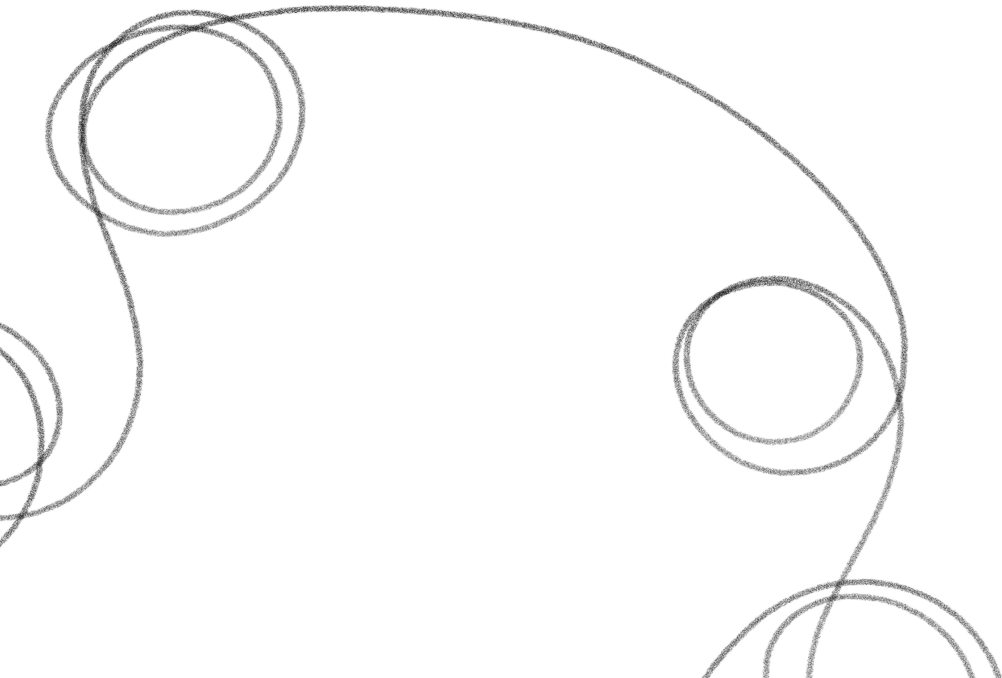
Ein wenig nach einander umschauen
Ein wenig nach einander ausschauen

Haltet Abstand
Und dadurch, ja
Füreinander da

Merel Morre
(<https://www.merelmorre.nl/>)

2

Corona-Kulturschock: Phasen der Unsicherheit



Corona hat uns in einen kollektiven weltweiten Kulturschock versetzt. Ohne einen Schritt vor die Tür zu setzen, sind unsere menschlichen Gewohnheiten und Routinen durcheinandergeraten, und so suchen wir in Scharen nach der neuen Normalität. Wir befinden uns in einem Interim, in einer Zwischenzeit, in der weltweit alte kulturelle Regeln ihre Gültigkeit verloren haben und wir nach neuen suchen müssen. Eine einzigartige und unsichere Situation. Mit dem Wissen um das Phänomen Kulturschock können wir unsere Zukunft einigermaßen vorhersagen, denn jeder Kulturschock folgt einem ähnlichen Verlauf.

Kulturschock

Ein Kulturschock entsteht durch den Stress, den wir erleben, wenn gewohnte Wege der Kontaktaufnahme wegfallen. Die Unsicherheit und das aussichtslose Gefühl kosten uns viel Energie und es bleibt uns weniger Kraft, etwas aus der Situation zu machen. Eben noch ist man völlig mutlos, doch schon im nächsten Moment verspürt man unbändige Energie. Man hat das Gefühl, von launischen emotionalen Wogen überspült zu werden, doch im Grunde sind es nur vier vorhersagbare Phasen.

Emotionale Wellen der Anpassung

Menschen nicht mehr berühren zu dürfen, Kontakt nur noch über den Bildschirm, sich mit anderthalb Meter Abstand durch den Supermarkt zu schlängeln, den ganzen Tag die Kinder zu Hause ... an manchen Tagen erträgt man es leichter als an anderen. Es ist beruhigend zu wissen, dass dieses Gefühl normal ist. Sobald kulturelle Bräuche durchbrochen werden, ist man gezwungen, über Dinge nachzudenken, die vorher selbstverständlich waren. Was vorigen Monat noch richtig war, ist nun auf einmal verkehrt. Wem kann man glauben? Woher kommen Orientierung und Sicherheit? Der Corona-Kulturschock versetzt uns in einen faszinierenden emotionalen Mix aus Zweifel, Angst und Einsamkeit, aber auch aus Genießen, zur Ruhe kommen, ums Leben kämpfen und aus kreativer Energie.

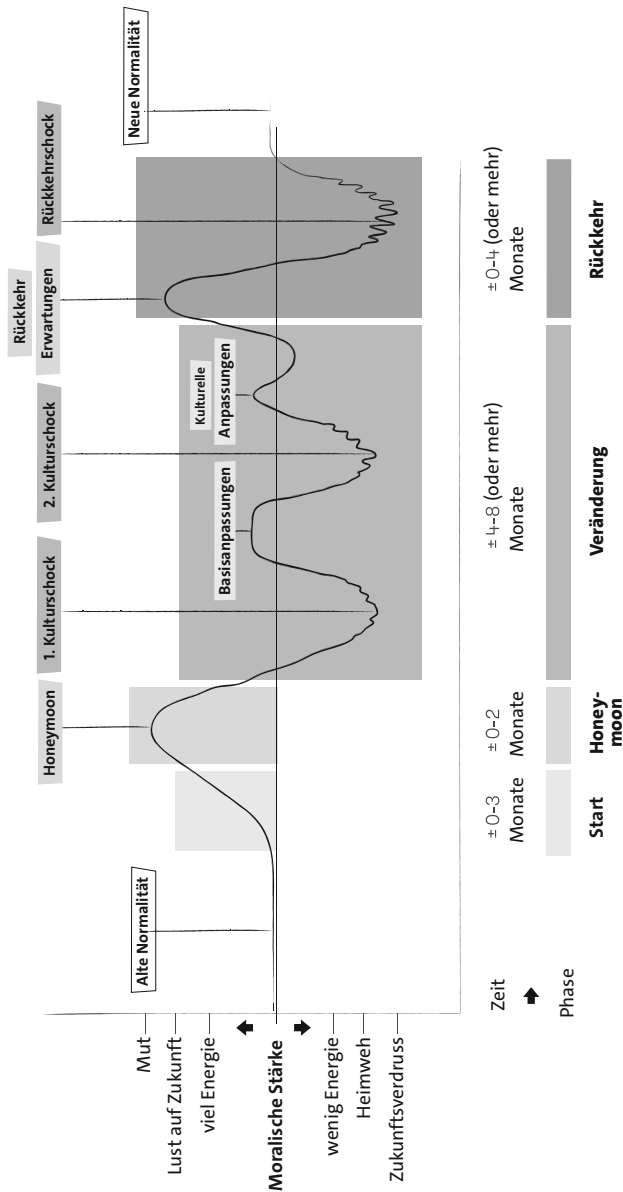


Abb. 2-1 Die Phasen des Corona-Kulturschocks, frei nach den Arbeiten von Kalervo Oberg

In diesem Film erkläre ich in zwei Minuten die Phasen des Corona-Kulturschocks anhand dieser Grafik (grafische Umsetzung: Olivier Boeke).

Anm. d. Übers.: Leider zurzeit nur auf Holländisch verfügbar, es kann jedoch ein automatisch erzeugter deutscher Untertitel ausgewählt werden.

