

Business as unusual

Unternehmensberaterin Tanja Hornburg: Corona kann auch eine Chance sein

VON MICHAEL WALTER

Syke – Vieles wird nach Corona nicht mehr so sein wie vor Corona. Davon ist Tanja Hornburg überzeugt. Die Unternehmensberaterin schätzt die wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie als mindestens ebenso schwerwiegend ein wie die Finanzmarktkrise von 2007/2008. Dennoch ist sie weit davon entfernt, ein allgemeines Katastrophenszenario an die Wand zu malen. Denn sie glaubt auch: Corona kann in vieler Hinsicht sogar eine Chance sein.

Tanja Hornburg ist buchstäblich krisenerprobt. Bevor sie sich als Unternehmensberaterin selbstständig gemacht hat, hatte sie knapp 30 Jahre bei der Bank gearbeitet. Im Kapitalmarkt- und Auslandsgeschäft hat sie volkswirtschaftliche Beurteilungen angefertigt und war in der Risikoabsicherung tätig. 1992 erlebte sie die skandinavische Bankenkrise, 1997 die Asien-Krise, 1998 die Russland-Krise, 1999 die Argentinien-Krise und 2007 die weltweite Bankenkrise in Folge der Pleite des Bankhauses Lehman Brothers. „Und danach sieben intensive Folgejahre“, sagt sie mit einem wissenden Lächeln.

Damals ist sie zunehmend mit dem Problem konfrontiert worden, dass Unternehmen davor zurückschrecken, Dinge anders zu machen als bisher, um sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Diese Erfahrung hat sie in letzter Konsequenz dazu gebracht, sich selbstständig zu machen. Als Unternehmensberaterin hat sich Tanja Hornburg auf den Bereich Veränderungsmanagement spezialisiert.

Corona ist anders als die Krisen zuvor. Zunächst mal, weil diese Krise nicht durch den Zusammenbruch irgend-



Tanja Hornburg ist eine buchstäblich krisenerprobte Unternehmensberaterin.

FOTO: TANJA HORNBURG – VERÄNDERUNGSFITNESS®

eines Banken- oder Finanzsystems entstanden ist. Und weil Corona zuerst mal die Gesundheit der Menschen bedroht, und erst mittelbar als Folge daraus die Wirtschaft. Deshalb hat Corona aber auch viel weitreichendere Folgen als eine reine Wirtschaftskrise. Und der allgemeine Lockdown führt das den Menschen unmittelbar vor Augen. „Ich gehe davon aus, dass sich einiges an unsere Werten verändern wird“, sagt Tanja Hornburg, und sie redet da nicht von Geld- und Sachwerten. „Höher, schneller, weiter um jeden Preis: Ist es das noch? Oder was ist uns wirklich wichtig?“

Die Corona-Krise kann aber auch Chancen bieten. „Viele sind jetzt sozusagen zwangsdigitalisiert worden“, sagt sie. Nicht nur Unternehmen.

Zum Beispiel auch die Schulen. „Da sind in kürzester Zeit Prozesse abgelaufen, die sonst noch Jahre gedauert hätten.“ Viele Betriebe haben quasi aus der Not heraus das Home Office entdeckt. „Und das klappt bei vielen erstaunlich gut“, weiß Tanja Hornburg. Selbst wenn noch immer nicht alle technischen Details endgültig geklärt sind. Etwa wie mit Firmendaten auf privaten Rechnern umzugehen ist.

Für die Betriebe bringt Home Office eine ganze Reihe weiterer Fragen mit sich: Wie funktioniert Mitarbeiterführung aus der Distanz? Wie steuert man Abläufe? Wie geht man damit um, wenn jemand im Home Office krank wird? Und für die Mitarbeiter ist das größte Problem oft die fehlende Interaktion mit den Kollegen: Der alltägliche Aus-

tausch über Probleme und Lösungen.

Die wohl überraschendste Erkenntnis, ist Studien zufolge: „Arbeitsproduktivität und Produktqualität sind im Home Office meist höher“, so Tanja Hornburg. „Da sind die Erfahrungen sehr gut.“ Und deshalb hofft sie auch, dass nach Corona nicht alle wieder zurückrudern, sondern ihre neu eingeführten Modelle beibehalten und weiter mit Strukturen füllen. Für manchen Kontroll-Freak unter Vorgesetzten mag das eine Horrorvorstellung sein. Tanja Hornburg hat im Rahmen ihrer Tätigkeit aber die Erfahrung gemacht: „Ein gewisses Grundvertrauen seinen Mitarbeitern gegenüber ist immer wichtig. Und wer das System ausnutzen will, kann das auch an seinem Schreibtisch in der Firma.“

Für sie persönlich hat Corona ebenfalls vieles verändert, erzählt Tanja Hornburg. Führungskräfte-Coaching und Workshops in Kleingruppen waren monatelang nicht mehr möglich. Jedenfalls nicht in der üblichen Form. „Ich bin normalerweise in die Betriebe gefahren. Teamarbeit, sechs bis acht Leute, face to face. Und plötzlich ging das nicht mehr.“

Bestimmte Themen lassen sich per Video-Chat bearbeiten, erzählt sie weiter. Bei anderen funktioniert das nicht. „Für persönliche Themen finde ich persönliche Treffen immer noch wichtig. Geschäftsführerwechsel, Unternehmensnachfolge, neue Geschäftsfelder entwickeln, Standortverlagerungen: Über sowas spricht man nicht in einer anonymen Telefonrunde.“ Wie genau sie dieses Pro-

blem für sich lösen will, weiß Tanja Hornburg heute auch noch nicht. Die jüngsten Lockerung der Kontaktbeschränkungen dürften es ihr etwas leichter machen.

„Vor Corona war das Verhältnis 80 Prozent persönliche Gespräche und 20 Prozent online. Zuletzt war es komplett andersrum“, sagt Tanja Hornburg. Wird sich das nach Corona erneut umkehren? „Nein, nein, auf keinen Fall“, wehrt sie sofort ab. „Die Balance wird ausgeglichener sein. 40 Prozent Präsenz und 60 Prozent digital“, hat sie sich ausgemalt. Denn Tanja Hornburg ist mit dieser coronabedingten Veränderung definitiv nicht unglücklich. „Das ermöglicht mir, in Zukunft stärker überregional tätig zu sein.“

Corona kann eben auch Chancen bedeuten.