


The Next Normal
Perspektiven
zur Zukunft des
Organisierens





**Ob Wirtschaftskrise, Großbrand oder Terroranschlag:
Krise ist, was in hohem Maße vom Normalzustand abweicht.**

Organisationen versuchen, solchen Ausnahmezuständen mit Routinen zu begegnen. Und so paradox das klingen mag: Meistens klappt das auch. Sie entwickeln für unterschiedliche Formen von Ausnahmezuständen sogenannte Alarmierprogramme, deren Aufgabe es ist, die Umwelt auf Krisensignale abzutasten. Werden solche Signale erkannt, springt die vorab ausgetüftelte Routine an, und Notfallpläne, Evakuierungsmaßnahmen oder die Aktivierung von Reserven treten in Kraft. Funktionieren diese Programme, gelingt es Organisationen oft, Krisen gut zu parieren. Doch auch wenn es einige Organisationen zuvor verstanden, vorhandene Routinen relativ schnell auf die Pandemie auszurichten und z. B. Krisenstäbe einzuberufen: Die COVID-19-Krise ist ein Ausnahmezustand, der das Vorgeordnete rasant hinter sich lässt. Auf eine Pandemie von solcherlei Ausmaß war kaum eine Organisation vorbereitet.

Was also tun, wenn ein Plan für die Krise fehlt? In solchen Zeiten der Unsicherheit orientieren Organisationen sich typischerweise an anderen Organisationen. Sie schauen sich ab, was andere tun. In der Organisationssoziologie nennt man dieses Anpassungsverhalten Isomorphie. Doch für COVID-19 standen keine Best Practices zur Verfügung. Die Organisationen schauten sich gegenseitig beim Suchen zu.

Dazu kommt: Wenn – wie jetzt – keine Alarmierprogramme zur Verfügung stehen, sie schlecht funktionieren oder nicht ausreichen, kommt neuer Druck auf alte organisationale Sollbruchstellen. Es zeigt sich beispielsweise, ob eine Organisation bereits voll auf Effizienz getrimmt ist oder noch die Reserven hat, die in Krisen benötigt werden. Ob zu starke Abhängigkeiten von Lieferanten, Kunden oder einzelnen Mitarbeitenden bestehen. Ob zentrale und dezentrale Einheiten in ihrer Entscheidungsautonomie gut ausbalanciert sind – oder eben nicht.

Die Gleichzeitigkeit dieser unterschiedlichen Zugrichtungen und Eigenlogiken setzt Organisationen unter Druck: Es entstehen neue Spannungsfelder, vorhandene werden verstärkt oder sie justieren sich neu. In einer Untersuchung von mehr als 100 Unternehmen haben wir elf Spannungsfelder identifiziert, die diese Krise charakterisieren. Diese gilt es nun, klug auszubalancieren. Ob das gelingt, wird für jede Organisation darüber entschieden, wie das Next Normal aussehen wird. **Patentrezepte sind dafür nicht in Sicht, die Gestaltung des Next Normal gelingt nicht mit erprobten Antworten. Sie gelingt mit den richtigen Fragen.**

1 **Wie stellt
man sich auf?**
Seite 4

Betriebssysteme
Entscheidungsfindung
Hierarchie und Führung

2 **Wie arbeitet
man zusammen?**
Seite 7

Informalität
Machtstrukturen
Beziehungen
Digitale Kollaboration

3 **Wie schafft
man Wert?**
Seite 11

Innovation & Geschäftsmodelle
Ökosysteme

4 **Wie stellt
man sich dar?**
Seite 13

Purpose
New Work

1 Wie stellt man sich auf?

Betriebssysteme

1 In der Krise zeigt sich: Die dezentralisierte Organisation gewinnt – die zentralisierte aber auch!

Das Spannungsfeld zwischen dezentralen Einheiten und zentraler Steuerung ist nicht neu. Dennoch erhält es in der Krise eine besondere Brisanz. Zwar braucht es einen übergreifenden Blick, um Lücken zu erkennen und Überhänge zu nutzen – zum Beispiel für die Themen Ressourcen oder Personal. Gleichzeitig aber werden schnelle Entscheidungen vor Ort benötigt – und diese werden dezentral getroffen. Es zeigt sich also, wo Zentralität und Dezentralität in Balance sind und wo nicht.

- Wie wird man re-etablierte Organisationsreflexe wieder los – und hat man dafür die richtigen Instrumente?
- Wie verhindert man, nach der Krise ins komplette Gegenteil zu verfallen?
- Wie reintegriert man gegebenenfalls die dezentralen Entwicklungen im Next Normal?
- Wie wird den dezentralen Bereichen gegebenenfalls wieder mehr Autonomie gewährt?



Entscheidungsfindung

2 Realität statt VUCA-Voodoo: Entscheidungen müssen unter mehr Unsicherheit getroffen werden.

Krisen sind selten Zeiten ausgiebiger Reflexion. Ganz im Gegenteil: Wenn die Organisationswelt aus den Fugen gerät, muss schnell reagiert werden. Die Bereitschaft steigt, vom Pfad der Routine abzuweichen und Risiken in Kauf zu nehmen. Gleichzeitig ist die Entscheidungsfindung selbst erschwert: Informationen sind unvollständig oder fehlen ganz, neue Entscheidungs- und Kooperationsbedarfe kommen auf. Die Frage, ob man in dieser Phase zu guten Entscheidungen kommt, wird das Next Normal prägen.

- Wo muss gewonnene Autonomie konserviert werden?
- Welche Entscheidungen müssen stärker wieder abgestimmt werden?
- Welche riskanteren Entscheidungen kann man jetzt wagen, um Zukunftschancen zu sichern?
- Wie stellt man künftig die Verfügbarkeit relevanter Informationen sicher, die heute fehlen?



2 Wie arbeitet man zusammen?

Hierarchie und Führung

3 Hierarchie ist plötzlich hot – (mehr) geführt wird anderswo.

Die Hierarchie erlebt im COVID-19-Modus eine Renaissance. Die Unsicherheit durch die Krise ist groß, und der Bedarf an Orientierung wächst. In dieser Situation schaut man nach oben, je höher, desto besser. Auch Führungskräfte setzen auf die eigene hierarchische Position, um z. B. fehlende Anwesenheit zu kompensieren. Gleichzeitig aber ist die vorhandene Struktur nicht auf die neuen Probleme ausgelegt. Es entstehen neue Führungschancen, und sie werden genutzt – auch jenseits der formalen Hierarchie.

- Wie bringt man die vielen Führungsimpulse auf einen Nenner?
- Wie gelingt die Reorientierung von Personen auf Strukturen?
- Was macht man mit den neuen Helden im Next Normal?
- Wie werden die in der Krise etablierten Strukturen evaluiert?
- Wie sorgt man für die richtigen Strukturen nach der Krise, um Führungsarbeit zu reduzieren?

Informalität

4 Ich sehe was, was du nicht siehst: Informalität ist wichtiger denn je – nutzen können sie aber nur wenige.

Neben der formalen Organisationsstruktur etabliert sich in Organisationen auch immer eine zweite, informale Struktur. Sie besteht z. B. aus informalen Netzwerken. In der Krise gewinnen diese Netzwerke an Bedeutung. Der kurze Dienstweg ermöglicht schnelle Abstimmungen, auch dort, wo das formale Krisenmanagement dies nicht hergibt. Gleichzeitig ist es im Homeoffice schwer, neue Allianzen zu schmieden. Die Schere zwischen etablierten Netzwerken und der Peripherie wird größer.

- Wie kommt man an die verborgenen Schätze der Informalität?
- Wie reintegriert man die, die jetzt nicht an der Informalität partizipieren?
- Wie schafft man auch bei digitaler Kollaboration informalen Austausch?



Machtstrukturen

5 Die Spiele sind eröffnet: Die zukünftigen Machtverhältnisse werden jetzt ausgefochten.

Krise bedeutet, dass etablierte Machtstrukturen herausgefordert werden. Einerseits kommt es zu Machtverschiebungen, weil Einfluss in Task Forces verdichtet wird oder neue Akteure das Spiel bestimmen. Andererseits stehen diese neuen Machtverhältnisse auf tönernen Füßen, weil nach der Krise die alte Formalstruktur weiter gilt und vorhandene Netzwerke wieder erstarken werden.

- Welche Machtverschiebungen bleiben auch nach der Krise funktional?
- Wie stabilisiert man sie gegenüber der alten Organisation?
- Wie moderiert man neu entstehende Konfliktlinien schon heute?
- Welche neuen Herrschenden gilt es nach der Krise zu resozialisieren?
- Welche Überbringer schlechter Nachrichten sind zu schützen?

Beziehungen

6 Von FreundInnen und FeindInnen: In der Krise werden Beziehungen neu justiert.

In der Krise verändern sich Beziehungen. Einerseits steigt die Kollegialität vielerorts auf ein bisher ungekanntes Maß, siloübergreifend und bedingungslos. Andererseits lässt sich auch beobachten, wie die Unsicherheit dazu führt, dass man die Ellenbogen ausfährt und in Konkurrenz geht. An vielen Stellen wird nach der Krise ein neuer Kooperationsmodus gebraucht werden.

- Welche (neuen) Kooperationsformen gilt es auf Dauer zu stellen?
- Welche Konflikte sollten bereits jetzt eingehegt werden?
- Wie kann verlorenes Vertrauen neu gestiftet werden?



3

Wie schafft man Wert?

Digitale Kollaboration

7 Vom »Aha« zum »Oh No«: Die Vorteile des digitalen Arbeitens sind endgültig von allen verstanden – die Nachteile auch.

Die Krise hat digitalen Kollaborationsformen einen deutlichen Schub verpasst. Auch jene, die vorher nichts davon wissen wollten, können sich jetzt eine Verweigerung nicht weiter leisten. Zum anderen erfährt die Arbeit im Cyberspace auch eine Entzauberung: Zwischentöne gehen im Remote-Modus verloren, und der soziale Kitt fehlt. Deutlich wird, dass digitale Kollaboration auch im Next Normal differenziert durchdacht werden muss.

- Welche (neuen) Regeln erfordert die digitale Kollaboration?
- Wo kann digitale Arbeit analoge Prozesse vollständig ersetzen?
- Wo ist das physische Zusammenkommen weiterhin notwendig?
- Wie gelingt eine ausreichende Steuerung des Informationsflusses?
- Ist digitale Kollaboration bewusst als solche angelegt?

Innovation und Geschäftsmodelle

8 Innovationen haben Hochkonjunktur – außer sie sind als solche ausgeflaggt.

Im Angesicht der Krise werden einerseits viele Innovationsprojekte gerade auf Eis gelegt oder direkt aufgebahrt. Sie fallen (vermeintlichen) Sparzwängen zum Opfer oder werden aus mikropolitischen Erwägungen eher mit spitzen Fingern angefasst. Andererseits erleben Organisationen de facto einen regelrechten Innovations Schub: Es gibt eine Flut neuer Ideen, Prozesse und Kooperationsformen. Digitale Geschäftsmodelle kommen schneller in den Sattel als gedacht – denn was hilft, darf auch sein.

- Wie entdeckt man die (geheimen) Innovationen jetzt?
- Wie erweckt man sie zum Leben?
- Wie selektiert man, welche Ideen auch wieder auf Eis gelegt werden müssen?
- Wie lassen sich die guten Ideen verstetigen?
- Wie verleiht man Initiativen neuen Schwung, die in der Krise ins Stocken geraten sind?
- Wie und wo sind die guten neuen Ideen entstanden?
- Welche neuen Mechanismen und Arenen lassen sich auch künftig nutzen?

4

Wie stellt man sich dar?

Ökosysteme

9 Moving Targets: Die Ökosysteme sortieren sich neu.

Die Pandemie rüttelt die Ökosysteme gehörig durcheinander. Einerseits braucht es eine kurzfristige Stabilisierung der Lage innerhalb des eigenen Ökosystems. Dazu gehören die Absicherung von Kundenbeziehungen, Kollaborationen mit neuen Partnern oder die Aufrechterhaltung der Supply Chain. Andererseits sind die Ökosysteme im Umbruch: Märkte, Geschäftsmodelle oder Lieferketten verändern sich selbst rasant.

- Wie plant man langfristig unter veränderten Vorzeichen?
- Wie müssen gesetzte Annahmen wieder hinterfragt werden?
- Was macht man mit den Funktionen, die man in der Krise nicht gebraucht hat?
- Wie muss das Lieferkettenmanagement überarbeitet werden?
- Wie werden die Kundenbedürfnisse im Next Normal aussehen?
- Welche neuen Kooperationsmodelle sind zukunftsfähig?
- Welche Opportunitäten entstehen durch die Bereinigung der Märkte?

Purpose

10 Von Purpose-Poesie zu neuer Nüchternheit: wenn das »blanke Überleben« als Zweck beschworen wird.

Vor der Krise hatte die Suche nach Purpose Hochkonjunktur. Doch in der Krise halten alte Purpose-Erzählungen nicht stand. Sie zerfallen. Gleichzeitig ist der Organisationszweck klarer denn je. Es geht um das Wesentliche: die Wertschöpfung. Alles, was darauf nicht einzahlt, wird zurückgestellt. Die Überlebensrhetorik nährt zudem das Gefühl bei Einzelnen, als Person existenziell bedroht zu sein. Im Next Normal wird es eine andere Orientierung brauchen. Was wirklich wichtig ist, wird dann wieder neu erzählt.

- Wie kommt man heraus aus dem Alarmierprogramm?
- Welche der Orientierungen behalten auch nach der Krise Gültigkeit?
- Welche Anslusserzählung kann man bereits heute mitführen? Und wo kann man den Purpose heute schon wieder kontingent setzen?
- Wie sieht ein nüchterner Purpose aus? Und wie hält man auch den Fokus weiterhin auf Wertschöpfung?
- Wann muss über Purpose Kohäsion geschaffen werden?
- Wann kann über strategische Entscheidungen Orientierung gegeben werden?

New Work

11 Dead or alive?

Der New-Work-Diskurs auf dem Prüfstand

Vor der Krise war New Work in aller Munde. Es ging um neue Formen der Kollaboration, um agile Organisationsmodelle, um hierarchiefreie Abteilungen oder dezentrales Arbeiten. All das findet im COVID-19-Modus plötzlich statt. Man könnte also sagen: New Work hat die Chance ihres Lebens. Man könnte aber auch sagen: New Work ist tot. Denn viele dieser Initiativen haben nun ein anderes Label – sie sind jetzt einfach: Normalität.

- Was wollte man konkret mit New-Work-Initiativen erreichen?
- Was davon soll immer noch erreicht werden?
- Unter welcher Flagge werden welche Themen vorangetrieben?
- An welche Probleme oder Initiativen will man andocken?

Welche Spannungsfelder bearbeiten Sie in Ihrer Organisation? Und welche weiteren Fragen stellen sich Ihnen dabei?

Wir bewegen die Themen gern konkret mit Ihnen weiter. Melden Sie sich einfach bei Judith Muster oder Thorsten Schaar – oder bei den weiteren AutorInnen der Studie. Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!

Thorsten.Schaar@haufe.com JudithMuster@metaplan.com



Metaplan[®] | Structure & Strategy
Consulting

www.metaplan.com

HAUFE.

www.haufe.de

