# The Next Normal

## Perspektiven zur Zukunft des Organisierens

Metaplan® | Structure & Strategy Consulting

www.metaplan.com

HAUFE.

www.haufe.de

# Inhalt


Einleitung 4

## 1 Wie stellt man sich auf? 12

Betriebssysteme 12
Entscheidungsfindung 16
Hierarchie und Führung 20

»Wir fahren auf Sicht« – Interview mit Åsa Lautenberg 23

## 2 Wie arbeitet man zusammen? 28

Informalität 28
Machtstrukturen 34
Beziehungen 38
Digitale Kollaboration 42

»Keine Chance, hierarchisch zu leiten« – Interview mit Norbert Janzen 45

## 3 Wie schafft man Wert? 49

Ökosysteme 49
Innovationen 52

»Vieles wird in der Krise wie im Brennglas sichtbar – und daraus müssen wir jetzt lernen« – Interview mit Martin Seiler 56

## 4 Wie stellt man sich dar? 61

Purpose 61
New Work 65

»Die Leute werden sich überlegen, ob sie für zwei Meetings überhaupt ins Büro kommen« – Interview mit Martin Rodeck 68

Wie geht es weiter? 74

## Einleitung

Als im Februar 2020 die Zahl der Covid-19-Infizierten auch in Europa rasant zu steigen begann, schalteten viele Organisationen in einen Notfallmodus: Schnell wurden Krisenstäbe gegründet, kurze Entscheidungswege geschaffen, neue Regeln eingeführt und alte über Nacht verworfen. Es gibt weltweit wohl kaum eine Organisation, die nicht in irgendeiner Form auf die Covid-19-Krise reagieren musste, um die eigenen Mitarbeitenden und Kunden zu schützen, um Lieferengpässen zu begegnen oder schlicht um zu überleben. Jedes Unternehmen reagierte auf seine Weise auf die Krise – und doch lassen sich dabei spannende Muster erkennen, wenn man so tief hineinblickt in die Organisationen in dieser Zeit, wie es unsere Studie tut. Heute stellen sich überall dieselben wichtigen Fragen: Welche organisationalen Folgen hat die Krise ganz konkret? Welche Veränderungen richten Schaden an, welche machen produktiv? Welche Strategien nutzen Manager*innen und Führungskräfte schon heute – oder sollten sie nutzen –, um für die Zeit nach der Krise bestmöglich gewappnet zu sein?
Die Dringlichkeit dieser Fragen für die Zukunft von Organisationen lassen sich besser verstehen, wenn man kurz zurückblickt: Egal, ob bei Börsencrashs, Großbränden oder Erdbeben – Organisationen versuchen in der Regel, Ausnahmezuständen mit Routinen zu begegnen. Und so erstaunlich es klingen mag: Bisher klappte das meistens auch. Sie entwickeln für unterschiedliche Formen von Ausnahmezuständen sogenannte Alarmierprogramme, deren Aufgabe es ist, die Außenwelt der Organisation 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 meist gut, Krisen zu parieren. Doch die Covid-19-Krise ist ein Ausnahmezustand, der das Vorgedachte rasant hinter sich gelassen hat. In solchen Zeiten der Unsicherheit orientieren sich Organisationen typischerweise an anderen Organisationen. Jetzt gilt aber: Es gibt nicht viel zu sehen, das man sich abschauen könnte.

**Die Organisationen schauen sich gegenseitig vor allem beim Suchen zu.**

Hier setzt diese Studie an. Sie soll diese Lücke schließen und Organisationen eine Orientierungshilfe liefern, wie andere Unternehmen sich in dieser Krise positionieren – und was für die Zeit nach der Krise – das Next Normal – als entscheidend gilt. Die Studie ist als eine Kooperation zwischen der Organisationsberatung Metaplan und Haufe entstanden. Sie fußt auf 100 qualitativen Expert*innen-Interviews mit Führungskräften aus der DACH-Region. Die in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse sind größtenteils paraphrasiert oder anonymisiert in die Beschreibungen eingeflossen. Als Beispiele für die Gesamtheit können die Gespräche mit Martin Seiler (Deutsche Bahn), Åsa Lautenberg (Viessmann), Norbert Janzen (IBM) und Martin Rodeck (EDGE) verstanden werden, die einer Veröffentlichung zugestimmt haben – wofür wir an dieser Stelle noch einmal herzlich danken.

Die Auswertung der Gespräche zeigt: Unter dem Druck der Krise werden organisationale Spannungsfelder offenbar. Bestehende Spannungsfelder bekommen neue Brisanz, andere entstehen neu, wieder andere zeigen sich von einer anderen, neuen Seite.

Elf für diese Krise charakteristische Spannungsfelder haben wir identifiziert. Wir wollen sie entlang folgender zentraler Fragestellungen betrachten:

**1 Wie stellt man sich auf?**
**2 Wie arbeitet man zusammen?**
**3 Wie erzeugt man Wert?**
**4 Wie stellt man sich dar?**

**1 Wie stellt man sich auf?**
ist die Fragestellung, unter der wir all die Spannungsfelder versammelt haben, in denen letztlich entschieden wird, wie Entscheidungen getroffen werden sollen.
Im Kapitel **»Betriebssysteme«** betrachten wir das Spannungsfeld zwischen dezentral wirkenden Einheiten und zentraler Steuerung. Zentralisierung bietet den Vorteil des besseren Überblicks, der Lücken auf der einen und nutzbare Überhänge auf der anderen Seite entdeckt. Dezentralisierung dagegen liefert das Potenzial, vor Ort schnelle Entscheidungen treffen zu können.
Das Kapitel **»Entscheidungsfindung«** beschreibt, wie im Krisenmodus einerseits versucht wird, riskante Entscheidungen zu vermeiden – und es andererseits wichtiger denn je ist, auch unter großer Untersicherheit Entscheidungen zu treffen und damit neue Risiken in Kauf zu nehmen.
**»Hierarchie und Führung«** umfasst das Spannungsfeld zwischen immens gestiegenen Erwartungen an hohe Stellen, Sicherheit zu geben, und der Tatsache, dass gleichzeitig die gewohnten Hebel zur Führung nicht mehr zur Verfügung stehen.

**2 Wie arbeitet man zusammen?**

Die Krise bringt nicht nur Überlegungen zur grundsätzlichen Verfasstheit der Organisation aufs Tableau, sondern auch zur Zusammenarbeit. Wie Organisationen dadurch verändert werden, dass alles digital abläuft und die kurzen Wege des Büroflurs ausfallen, verhandeln wir im Kapitel **»Informalität«.**

Es gibt nicht nur auf dem Markt Gewinner und Verlierer dieser Krise. Auch in Organisationen sind durch die Bildung von Taskforces oder den plötzlichen Bedarf von IT-Unterstützung Abteilungen und Personen relevant geworden, die es vorher nicht waren. Im Kapitel **»Machtstrukturen«** diskutieren wir, wie diese Verschiebungen das Next Normal einer Organisation beeinflussen. Nicht nur Machtverschiebungen sind eine Quelle für Konflikte. In unserer Erhebung wurde deutlich, dass die Beziehungen innerhalb der Organisation insgesamt neu justiert werden. Auf der einen Seite können Grabenkämpfe beendet werden, weil jetzt größere Probleme gelöst werden müssen, die alle gleichermaßen betreffen. Auf der anderen Seite werden im Krisenmodus latente Konflikte manifest. Wir diskutieren deshalb im Kapitel **»Beziehungen«** unter anderem, inwiefern es für das Next Normal nützlich ist, wenn aus versteckten Konflikten offene Auseinandersetzungen werden.

Das Arbeiten mit einer Belegschaft, die komplett im Homeoffice sitzt, stellt viele Führungskräfte vor massive Herausforderungen. Im Kapitel **»Digitale Kollaboration«** haben wir ihre Eindrücke dazu gesammelt und vor allem zwei Effekte identifiziert: Entzauberung und Stress.



Die Eins-zu-eins-Übersetzung von kurzen Abstimmungen im Nachbarbüro auf Video-Meetings funktioniert offensichtlich kaum. Wer im Next Normal eine Mannschaft will, die digitaler Kollaboration positiv gegenübersteht, muss ein Auge auf ihre Macken haben.

**3 Wie erzeugt man Wert?**

Weil diese Krise nicht nur die eigene Organisation betrifft, sind auch die Entwicklungen in der Umwelt von Unternehmen von Bedeutung. Dementsprechend ist die Aufmerksamkeit hoch, mit der Unternehmen ihre Ökosysteme, genauer: ihre Kunden, Lieferanten und Wettbewerber, beobachten. Dies wird im Kapitel **»Ökosysteme«** genauer verhandelt.

Ein besonders heikles Thema für die Werterzeugung sind Fragen nach Innovation und neuen Geschäftsmodellen – wir gehen diesen in Kapitel **»Innovationen«** nach. Im Angesicht der Krise werden einerseits viele Innovationsprojekte gerade auf Eis gelegt. Andererseits erleben Organisationen de facto einen regelrechten Innovationsschub: Es gibt eine Flut neuer Ideen, Prozesse und Kooperationsformen.

**4 Wie stellt man sich dar?**

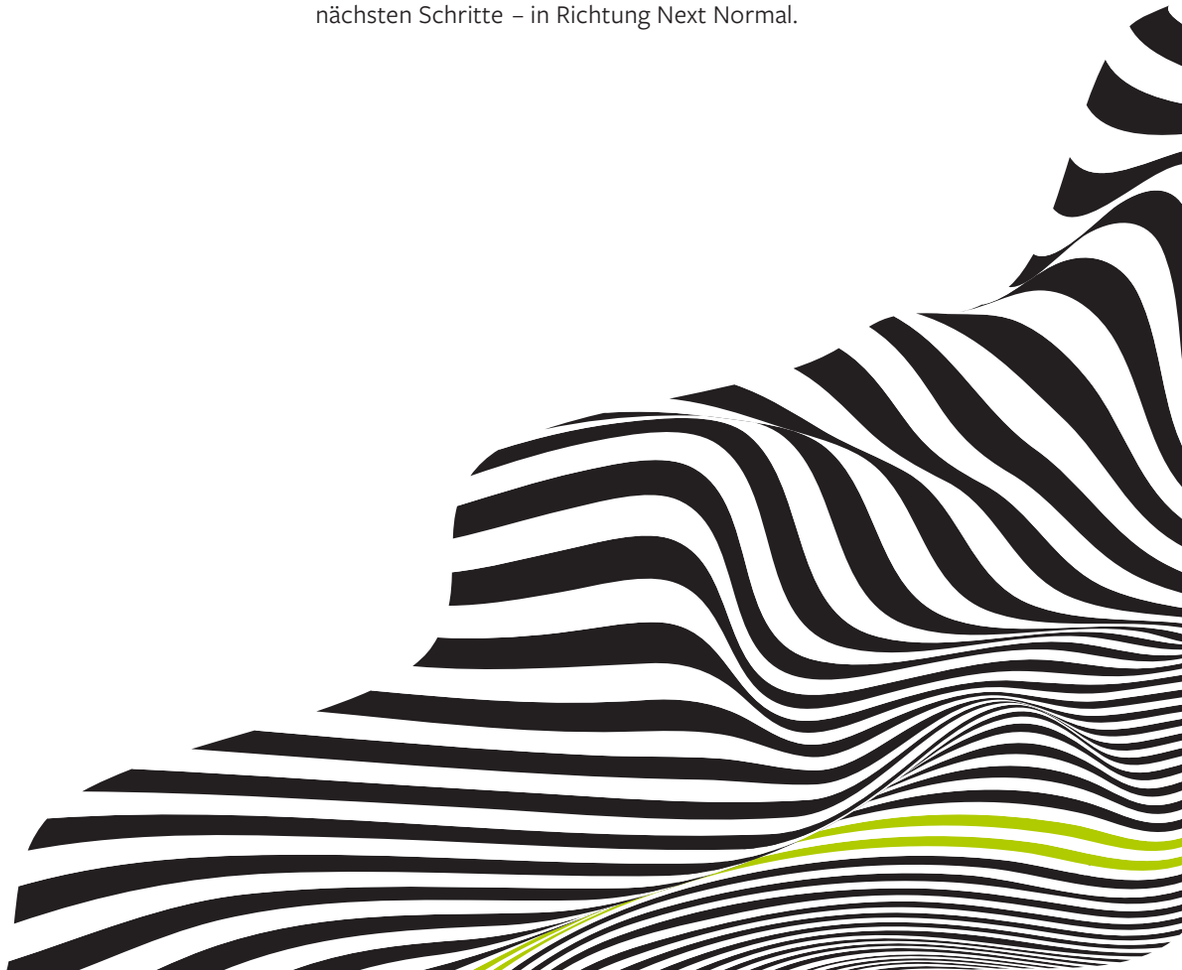
Viele der von uns befragten Organisationen berichten, dass der Informations- und Kommunikationsbedarf ihrer Mitarbeitenden durch die Krise schier explodiert ist. Im gleichen Maße ist die Erwartung gestiegen, auf große, allgemeine Fragen möglichst konkrete Antworten

zu bekommen. Erzählungen, die einen weiten Bogen schlagen, werden als künstlich und aufgebauscht abgelehnt. Dies trifft besonders die vorher prominente Purpose-Orientierung – welche wir im Kapitel **»Purpose«** besprechen.

Die Ideen von New Work stecken in einem ähnlichen, ebenso widersprüchlichen Dilemma: Vor der Krise war New Work in aller Munde. Es ging um neue Formen der Kollaboration, um agile Organisationsmodelle oder um hierarchiefreie Abteilungen. All das findet im Covid-19-Modus plötzlich wie von selbst statt. Man könnte also sagen: New Work hat die Chance seines Lebens. Erlebt wird es aber als: New Work ist tot. Denn viele dieser Initiativen haben nun ein anderes Label – sie sind jetzt einfach: Normalität. Dieses Spannungsfeld diskutieren wir im Kapitel **»New Work«.**

Alle genannten Spannungsfelder finden sich in den jeweiligen Organisationen mit anderen Zugrichtungen und unterschiedlichen Eigenlogiken. Die Herausforderung für Führungskräfte aber ist überall gleich: Sie müssen diese Spannungsfelder organisationsklug managen. Davon, wie gut ihnen das gelingt, wird abhängen, wie gut ihre Organisationen im Next Normal ankommen und wie dieses Next Normal konkret aussehen kann. Patentrezepte dafür sind nicht in Sicht. Erprobte Antworten sind, das wird immer deutlicher, jetzt erschöpft. Stattdessen braucht es die richtigen Fragen. Deshalb haben wir jedem der beschriebenen Spannungsfelder einige Fragen hinzugefügt, die Führungskräften dabei helfen, sich und ihre Organisation auf das Next Normal vorzubereiten.

Wer sich auf diese Fragen einlässt und sie mit den relevanten Akteur*innen seiner Organisation diskutiert, dem fällt es leichter, sich in den Spannungsfeldern neu und produktiv zu verorten. So gewinnt man neue Orientierung und bestimmt die notwendigen nächsten Schritte – in Richtung Next Normal.



# 1 Wie stellt man sich auf?

**Die dezentralisierte Organisation gewinnt – die zentralisierte aber auch!**

## Betriebssysteme

*Die Etablierung des perfekten Betriebssystems ist eines der Managementziele, die man immer wieder anstrebt, aber vermutlich nie erreichen wird. Damit ist eines der zentralen Spannungsverhältnisse in Organisationen angesprochen, das sich aufspannt entlang der letztlich unentscheidbaren Frage, was denn eigentlich besser ist: zentrales oder dezentrales Entscheiden? Liegt die Stärke einer Organisation in einem starken Knoten, der alle Fäden vereint, oder in einem weitgespannten Netz, das weiter als Ganzes funktioniert, auch wenn ein einzelner Faden mal reißt? Gerade jetzt, wenn Organisationen unter Druck geraten, wird diese Frage lauter gestellt, und es gilt, den eigenen Standpunkt zwischen beiden Polen zu bestimmen.*

### Zentralisierung – die Fäden zusammenhalten

Mit Covid-19 schlägt die Stunde der Taskforces. So berichtet Martin Seiler, Personalchef der Deutsche Bahn AG, dass seine erste Reaktion auf die Ankunft der Krise in Europa war, den großen Krisenstab einzuberufen, der dann »24 Stunden, sieben Tage die Woche agiert, mit einem Verantwortlichen im Vorstand«. Diese Reaktion gab es branchenübergreifend.
Diese Bündelung von Kompetenzen in einer zentralen Einheit hat gute Gründe. »Wenn es kritisch wird, dann schaut man nach oben«, wurde uns oft als übliches Verhaltensmuster in der Krise beschrieben. Indem Organisationen eine zentrale Verantwortlichkeit für die Krisenbekämpfung einrichten, senden sie Signale der geklärten Zuständigkeit und damit der Sicherheit.
Darüber hinaus hält zentralisiertes Entscheiden in Krisen die Handlungsfähigkeit der Organisation aufrecht. Denn viele Direktiven, die vor der Krise die Arbeit in den Bereichen leiteten, gelten nun nicht mehr. Mal fällt ein ganzer Bereich aus, weil er auf Publikumsverkehr angewiesen ist; mal ist die Übertragung eines Entscheidungsverfahren ins Digitale nicht gelungen. Es müssen neue Rahmenbedingungen gesetzt werden – schnell und ad hoc. Anstatt also einen langwierigen Change-Prozess anzustoßen, sollen Krisenteams zentral Entscheidungen vorbereiten und treffen, »die dann schnell und direkt über die Geschäftsführung herunterkaskadiert werden«, wie es ein Gesprächspartner beschrieb.

### Dezentralisierung – das Wissen der Gesamtorganisation nutzbar machen

Gleichzeitig führt Covid-19 vor Augen, wie schnell zentrale Steuerung im operativen Geschäft an ihre Grenzen kommt. So nimmt die Krise je nach Region sehr unterschiedliche Formen an. Lockdowns treten je Land unterschiedlich stark und zu anderen Zeiten auf, staatliche Reaktionen variieren, und Lieferketten sind unterschiedlich aufgebaut. In unseren Interviews wurde deutlich, dass man mehr auf das Urteilsvermögen der Länderorganisationen vertraut, die eher in der Lage sind

»Marktbegebenheiten besser abzuschätzen«, wie es eine der von uns befragten Führungskräfte beschrieb. »Es wird klar, dass man für gute Entscheidungen Detailinformationen braucht«, beschreibt es eine andere Befragte in ähnlicher Weise. Darum holt man sich in der jetzigen Situation mehr und mehr Spezialist*innen in die Organisation, die zum Beispiel bei Unternehmensfinanzierung, Arbeitsrecht oder Arbeitsschutz beraten, und bezieht verstärkt die »unteren Chargen« mit ein.

Angesichts einer solchen Überforderung der klassischen Command-and-Control-Hierarchie und der Tatsache, »dass man trotzdem Produkte auf den Laster bekommen muss«, wie es in einem Gespräch auf den Punkt gebracht wurde, wird die klassische Berichtslinie ausgesetzt – wenigstens zeitweise. Verantwortung wird in die Bereiche abgegeben, und in den Bereichen wird sie zwischen den Teams und den Mitarbeitenden noch weiter aufgeteilt. Die Konsequenz ist, dass Führungskräfte der operativen Ebene und Mitarbeitende im Allgemeinen bemerken, dass Dezentralisierung funktioniert und sie ihrer Urteilsfähigkeit trauen können. Das hat bereits Auswirkungen auf das Next Normal, wie uns geschildert wurde: »Dass es funktioniert, ist ein Argument mehr für mehr Vertrauensarbeit, wenn der Betrieb wieder startet.«

Die Auswirkungen der Krise zeigen deutlich, dass stabile Betriebssysteme für Organisationen nicht mit Extremen arbeiten, sondern für Ausgewogenheit zwischen beiden Polen sorgen. Eine starke Zentrale, um Unsicherheit zu absorbieren und bereichsübergreifende Entscheidungen zu treffen, ist ebenso wichtig wie die Ermöglichung dezentraler, lokaler Ad-hoc-Entscheidungen, die im Alltag erst die schnelle Reaktion auf neue Fragen ermöglichen. Es ist eine der Kernaufgaben von Führungskräften, diese Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung herzustellen. In der Krise wird deutlich, wer sich schon im Vorfeld mit dieser Verantwortung beschäftigt hat und heute seine Hebel kennt und zu setzen weiß.

Auf dem Weg zum Next Normal müssen sich Organisationen jetzt fragen, welche Anpassungen im Betriebssystem sich bewährt haben und welche gemeinsam mit dem Notfallmodus wieder abgeschaltet werden müssen.

**Fragen ans Betriebssystem im Next Normal**

- **Wie sichert man sich gegen den Impuls, mit Ende der Krise das Betriebssystem wieder auf den Kopf zu stellen?**
- **Wie wird man re-etablierte Organisationsreflexe wie den Blick nach oben nach der Krise wieder los?**
- **Wie sorgt man nach den Impulsen der Dezentralisierung für ein behutsames Re-Integrieren nach der Krise?**
- **Wie sichert man den dezentralen Bereichen nach der Krise wieder mehr Autonomie?**

## Entscheidungsfindung

*Organisationen sind es eigentlich gewohnt, im Auge des Orkans zu agieren. Sie waren immer schon darauf angewiesen, Unsicherheiten in ihrer Umwelt auf überschaubare Probleme zu reduzieren. Organisationen bilden dafür Stellen aus, die wie Gatekeeper agieren und jeweils speziell definierte Bereiche in der Umwelt der Organisation beobachten. Der Vertrieb hat das Ohr am Kunden, der Lobbyist bleibt dran an den politischen Entwicklungen, die Rechtsabteilung wägt ab, ob das Gerichtsurteil über den Konkurrenten auch für die eigene Organisation eine Rolle spielt. Sie alle haben die Aufgabe, nur solche Informationen und Impulse in die eigene Organisation zu lassen, die für die eigenen Entscheidungsprozesse relevant erscheinen. In der Krise geraten diese routinierten Entscheidungsmodi von Organisationen jedoch unter Druck: Die Notwendigkeit, schnell und flexibel entscheiden zu müssen, trifft auf eine erhöhte Unsicherheit der Entscheidungsgrundlagen – von fehlenden Daten bis zur Unkenntnis der handelnden Personen.*



**Realität statt VUCA-Voodoo: Entscheidungen müssen unter mehr Unsicherheit getroffen werden – und das bietet auch Chancen.**

### Entscheidungen müssen unter größerer Unsicherheit getroffen werden

Die Krise macht es Gatekeepern schwerer, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Zum Beispiel, so wurde es uns beschrieben, weil Informationen aktuell oft nur für den Moment oder einen kleinen Ausschnitt der Umwelt gelten. Dadurch gewinnt man nur einen unscharfen Eindruck, der für die Rechtfertigung von Entscheidungen kaum ausreicht. Hinzu kommt, dass Organisationen auf viele der jetzt anfallenden Entscheidungsbedarfe gar nicht eingestellt waren. Entsprechend fehlt es an Blaupausen und Informationsreservoirs, weil diese im Vorfeld nicht systematisch angelegt worden sind. Meist gestaltet sich die Kooperation unter Kolleg*innen, die im normalen organisationalen Alltag keine Schnittstellen hatten, aber jetzt an neuen Fragen gemeinsam arbeiten müssen, komplizierter als zuvor erwartet. Diese unerprobten Kooperationen sind oft langsamer in der Abstimmung und anfälliger für Missverständnisse, so eine Beobachtung.

Ein weiterer Aspekt: Auch in der Kooperation mit externen Akteur*innen müssen oft neue Wege erschlossen werden. Ein Beispiel: In vielen Organisationen ist die Supply Chain krisenbedingt stärker von politischen Entscheidungen in einer Vielzahl von Ländern abhängig. Das erfordert einen Dialog mit Vertreter*innen der Politik, bei denen man nicht auf bisherige Kontakte zurückgreifen kann.

Es treten also auch neue Akteur*innen auf den Plan, die die Komplexität der Entscheidung und damit die Ungewissheit über das eigene

Handeln und dessen Folgen zusätzlich erhöhen. Solche Entscheidungen jenseits der Routinen lassen sich in der Regel weniger schnell treffen. Genau das wird in der Krise aber zum Problem. Denn eines der Kennzeichen dieser Krise ist, dass es plötzlich eine Vielzahl von Fragen und Problemen gibt, die kein Warten erlauben, sondern sofort entschieden werden müssen. Mit verschiedenen Maßnahmen wird deshalb versucht, die Mitarbeitenden vor einer krisenbedingten Schockstarre zu bewahren. Dazu gehört die Ermutigung, Risiken in Kauf zu nehmen bis hin zur expliziten Aufforderung, ganz von gewohnten Routinen abzuweichen.

## Dennoch eine gute Zeit für Experimente?

Schlechte Zeiten, um langfristig Weichen für die eigene Organisation zu stellen, könnte man meinen. Doch es bieten sich gerade in diesen von Unsicherheit geprägten Zeiten auch Chancen, um die Organisation für die Zeit nach der Krise neu aufzustellen. So werden im Krisenmodus Experimente möglich, die vor der Krise kaum toleriert worden wären. Und auch die neuen, noch ungewohnten Kooperationen mit internen und externen Akteur*innen können sich als produktiv erweisen – in der Krise, aber auch über die Krisenzeit hinaus. Diese Potenziale gilt es zu heben, indem man sich dazu schon jetzt sortiert die richtigen Fragen stellt.

**Fragen zur Entscheidungsfindung im Next Normal**

- **Welche in der Krise neu etablierten Routinen zur Abstimmung von Entscheidungen sollten in die Standardprozesse integriert werden?**
- **Welche Routinen helfen, unter Unsicherheit getroffene Entscheidungen bei Bedarf rasch korrigieren zu können?**
- **Welche Experimente kann man jetzt wagen, und welche Zukunftschancen sieht man in ihnen?**
- **Wie stellt man zukünftig sicher, dass die notwendigen Informationen zur Verfügung stehen?**

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

## Hierarchie und Führung

*Die Hierarchie erlebt im Covid-19-Modus eine Renaissance. Die Unsicherheit durch die Krise ist groß, und der Bedarf an Orientierung wächst. Je wahrscheinlicher es wird, etwas falsch zu machen – vor allem weil noch nicht klar ist, was nun richtig, was falsch ist –, umso nützlicher erscheint die Nutzung der Hierarchie, um Probleme vom eigenen Schreibtisch auf einen höheren zu hieven. Wir haben in unseren Interviews zwei Varianten erlebt, die Hierarchie auf diese Unsicherheit hin zu justieren, die komplett gegenteilig gelagert sind – und dennoch beide funktionieren.*

### »Orientierung geben ist wichtig« – Tendenz zu starker Hierarchie

Führung über Hierarchie verfügt über bekannte Vorteile: Sie ist schnell und eindeutig. Wenn es darum geht, die Schockstarre der Unsicherheit zu überwinden, ist die Vorgabe von einer Person, die aufgrund ihrer Rolle zu dieser bemächtigt ist, Gold wert: Es wird klar, was geht und was nicht, und alle anderen Möglichkeiten – die »Was wäre aber wenn«-Fragen – können ignoriert werden. Die Unsicherheiten belasten nicht mehr die Abläufe der Organisation, und es wird Zeit für die Umsetzung gewonnen. Auf die Weise funktioniert etwa der Krisenmodus der Deutschen Bahn: »Einer meiner ersten Eindrücke war, dass es in einer solchen Zeit wichtig ist, Orientierung zu geben«, beschreibt Martin Seiler die Gründe, aus denen man sich bei der DB in Richtung einer stärkeren Hierarchie bewegt hat. Auch die Umstände des beinahe über Nacht flächendeckend eingeführten Homeoffice geben Führung durch Hierarchie einen neuen Legitimitätsschub. Selbst in Strukturen, wo es üblich war, Führungsimpulse von außerhalb der Hierarchie zu setzen, kann die Kombination aus Nichtanwesenheit und technischer Barriere jetzt zum Argument für hierarchische Entscheidungen werden. Je nach Belastung und Menge an Videokonferenzen kommt für Führungskräfte irgendwann der Punkt, an dem es für alle angenehmer erscheint, sich nicht über alles zu beraten, sondern schlicht über die Macht der Hierarchie das weitere Vorgehen zu bestimmen.

### »Ich brauche niemanden, der Entscheidungen nur durchreicht« – Tendenz zu flacher Hierarchie

Nichtanwesenheit kann aber ebenso gut Führungspotenziale von Mitarbeitenden freisetzen, die diese vorher aufgrund einer stärker reglementierenden Hierarchie nicht zeigen konnten. Da bekanntermaßen eine höhere Position in der Hierarchie nicht mit einer erhöhten Menge an Zeit und Aufmerksamkeit einhergeht, ergeben sich Chancen zur Führung abseits der Hierarchie: Auch wenn man vielleicht den Willen hat, sein ganzes Team zu überwachen, kann dies unter diesen Umständen nicht gelingen. »Man hat keine Chance, hierarchisch zu leiten«, fasst es Norbert Janzen mit Blick auf die Homeoffice-Situation zusammen. Also kann man auch den Versuch

unterlassen und stattdessen Chancen zu Eigeninitiative und Führung in der Breite eröffnen.
Ob eine Organisation zur Erneuerung der Hierarchie oder zu ihrer Abflachung tendiert hat, wird unterschiedliche Auswirkungen auf ihr Next Normal haben. Wer in der Krise seine eigene Irrelevanz erleben musste, etwa weil die unterstellten Abteilungen ohne Impulse aus der Hierarchie reibungslos gearbeitet haben, wird mit einer anderen Agenda auf die Zukunft der Organisation einwirken als jemand, der mit dem Umgang von Unsicherheiten aufgeblüht ist und sich nun wünscht, dass auf diese neu gezeigten Fähigkeiten auch in der Zukunft Bezug genommen wird. Insofern müssen Organisationen auf zum Teil intensive Aushandlungsprozesse in Fragen der Führung und Hierarchie gefasst sein.

**Fragen zu Hierarchie und Führung im Next Normal**

- **Wie ordnet man die vielfältigen Führungsimpulse, um sie auf einen Nenner zu bringen?**
- **Wie sorgt man für die richtigen Strukturen nach der Krise, um Führungsarbeit zu reduzieren?**
- **Welche Rolle sieht man im Next Normal für die neuen Helden vor?**
- **Wie werden die in der Krise etablierten Strukturen evaluiert?**



## »Wir fahren auf Sicht«
## Interview mit Åsa Lautenberg

*»Entscheidungen von gestern können heute schon wieder falsch erscheinen. Wir leben in VUCA-Zeiten. Es herrscht überall große Unsicherheit – darum fahren wir auf Sicht. Das ist anstrengend, aber gut«, sagt Åsa Lautenberg, CPO und Executive Board Member bei Viessmann Climate Solutions.*

**Wie hat die Corona-Krise die Zusammenarbeit bei Viessmann verändert?**

Wir haben durch das gemeinsame Meistern der Krise unglaubliche Fortschritte auf unserer Transformationsreise gemacht und in vielen Dingen einen echten Mindset-Switch erlebt. Dank der Digitalisierungsoffensive, die vor vier Jahren durch Co-CEO Max Viessmann angestoßen wurde, sehen wir uns in Corona-Zeiten gut aufgestellt. Die technische Infrastruktur für mobiles Arbeiten steht seit Langem. Wirklich intensiv und vor allem auch wirklich gern genutzt wird sie aber erst seit dem Lockdown. Selbst die Vorstandsmitglieder haben sich von heute auf morgen dazu entschieden, die Vorstands-Meetings rein digital abzuhalten. Es ist uns in diesen Wochen gelungen, eine Kultur zu etablieren, in der mit sämtlichen 12.300 Familienmitgliedern auch über Unsicherheiten und Ängste sehr offen gesprochen wird. Das ist für uns wie eine »Real-Life-Kulturintervention«, die im

gesamten Unternehmen gestartet ist. Auch auf das Teambuilding bei uns im Vorstand hat das alles positive Auswirkungen. Wir sprechen offener und ehrlicher miteinander. Natürlich sind wir nicht immer im Einklang, und man reibt sich viel mehr aneinander. Jedoch bringt diese Reibung eine positive Energie, die uns schnell und gut voranbringt. Eines unserer größten Learnings dieser Tage ist: Fahren auf Sicht! Das ist sehr anstrengend – aber gut. Im Zusammenhang mit VUCA hat man immer darüber gesprochen, und jetzt, wo wirklich eine Zeit großer Unsicherheit herrscht, erleben wir, dass wir mit einer offenen Kultur und schnellen Entscheidungen am besten vorankommen. Denn was gestern richtig war, kann heute schon wieder falsch sein.

**Welche neuen Maßnahmen wurden konkret angestoßen?**

Die höchste Priorität bei uns hat der Schutz unserer Familienmitglieder. Hierzu haben wir schnell global gültige erweiterte Sicherheitsmaßnahmen eingeführt. Zweitens ist es uns ein großes Anliegen, auch in der Krise einen Beitrag in der Gesellschaft zu leisten. Wir haben unseren Fokus verstärkt auf die eigene Produktion von Desinfektionsmitteln, Masken und sogar von Beatmungsgeräten für die Unterstützung von Krankenhäusern und Schulen gelegt. Drittens muss am Ende auch jede Maßnahme dem Fortbestand des Familienunternehmens dienen, um die Arbeitsplätze unserer Familienmitglieder zu sichern. In unseren Niederlassungen in Deutschland haben wir bisher das Glück, weiter voll produzieren zu können und somit in allen wertschöpfenden Bereichen unter voller Auslastung weiterarbeiten zu können. In anderen Unternehmensbereichen und Märkten hingegen spüren wir Einschnitte und haben auch schon Kurzarbeit eingeführt. Zudem haben wir schon früh ein Reiseverbot ausgesprochen und unsere Kantine umgebaut, um die Einhaltung der Sicherheitsabstände zu ermöglichen. Außerdem haben wir unsere Familienmitglieder in den indirekten Bereichen ins Homeoffice geschickt.



**Was ist in Ihren Augen im Moment das Wesentliche?**

Es geht um Mut, um Vertrauen, um Anerkennung, um Zusammenhalt und um Solidarität. Wir alle bewegen uns auf völlig unbekanntem Gelände. Selten war Vertrauen in uns selbst und in die anderen wichtiger als jetzt. Denn nur auf dieser Grundlage können wir mutig nach vorne blicken. Und Mut brauchen wir, eben weil wir Schritte ins Unbekannte wagen müssen. Die große Frage, die ich mir aktuell stelle, lautet dabei, wie wir es schaffen, all die positiven Erfahrungen, die neuen Formen vertrauensvoller Zusammenarbeit und den Mut auch nach dem Ende des Lockdowns und der Krise zu bewahren. Anders formuliert: Wie geht es nach dem Rebound mit diesen kulturellen Themen weiter?

**Was sollte aus Ihrer Sicht nach der Krise beibehalten werden?**

Wir erleben im Moment ja zwei Dinge. Auf der einen Seite sehen wir, das Remote Work und digitale Zusammenarbeit funktionieren. Auf der anderen Seite nehmen wir mehr denn je wahr, welche Rolle Menschen und menschliche Begegnungen in unserem Unternehmen spielen. Das heißt, das Präsenzprinzip wird neu bewertet. Virtuelle Zusammenarbeit ist effizient und produktiv. Es ist nicht notwendig, dass alle immer an ein und demselben Ort sitzen, um erfolgreich zusammenzuarbeiten. Zweitens erkennen wir, dass die Digitalisierung, die wir gerade durchmachen, das Ziel der lernenden Organisation gelingen lässt. Jeder von uns und die gesamte Organisation lernt jeden Tag. Wissen zu teilen, ist möglich und bringt uns weiter. Sogar Kundenveranstaltungen lassen sich digital abhalten – mit guten Ergebnissen, intensivem Austausch und ja: auch Nähe. Unser Unternehmen als Ganzes macht gerade einen riesigen Sprung nach vorne. Das alles sollte die kommenden Jahre prägen.

**Haben Sie in der Krise besondere Organisationsreflexe beobachtet? Was wird aktuell zentral entschieden und was eher dezentral?**

In den ersten drei Wochen des Lockdowns haben wir mit großer Transparenz und Klarheit in die Organisation kommuniziert. Entscheidungen wurden zentralisiert, es gab klare Führung von oben. Das war notwendig, denn gerade in der ersten Phase waren schnelle Entscheidungen und klare Vorgaben gefragt. Anschließend sind wir Schritt für Schritt in ein Modell der dezentralen Verantwortung zurückgekehrt und haben verstärkt auf die Kreativität aller Familienmitglieder gesetzt.

**Krisenmanagement heißt auch immer Fokussierung. Welche Themen treibt Viessmann trotz der Krise weiter, was wird nicht weitergemacht?**

Es ist sehr schwer, Themen wegzulassen. Schließlich sollen Initiativen und Innovationen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern. Trotzdem haben wir sehr rigoros priorisiert und gestrichen. Auch das hat im Wesentlichen der Vorstand gemacht. Nun gilt: Wenn Projekte wieder freigegeben werden, wird über jede Freigabe intensiv diskutiert. Brauchen wir es wirklich? Bringt es uns wirklich weiter? Gibt es eine Zahlungsbereitschaft beim Kunden? Sichert es unsere Zukunft? Um diese Fragen geht es. Denn wenn ein Projekt erst einmal sechs Wochen auf Eis liegt, stellt sich quasi automatisch die Frage nach dessen strategischer Bedeutung. Dennoch haben wir von unseren großen Zukunftsinitiativen nur eine gestoppt, die anderen laufen weiter. Weil wir bei Viessmann fest davon überzeugt sind, dass die innovativen Unternehmen die erfolgreicheren sind. Wir schauen auf die Kosten, aber wir stoppen Innovationen nicht gänzlich wegen der Krise.



**Wie sieht für Sie das neue, das »nächste Normal« aus?**

Wir alle haben so eine Krise noch nicht erlebt. Wir rechnen bei Viessmann, Stand heute, eher mit einer U-förmigen Entwicklung. Das Kundenverhalten wird sich für einige Monate ändern, einige werden größere Investitionen verschieben. Ausnahme könnte das eigene Zuhause sein, denn: Menschen möchten insbesondere in diesen Zeiten ihr Zuhause mit intelligenten und qualitativ hochwertigen Klimalösungen aufwerten. Viele werden auch Urlaub zu Hause machen müssen und sehen vielleicht, dass das gar nicht schlecht sein muss. Das gibt positive Impulse auf die wirtschaftlichen Aussichten bei Viessmann.

**Und welche Folgen für die Organisation sehen Sie?**

Auch dem Letzten ist jetzt klar, dass Digitalisierung kein Hype ist, sondern notwendige Realität. Aber die digitalen Werkzeuge sind in erster Linie Befähiger, die uns helfen, besser und schneller zu werden. Gleichzeitig haben wir in den vergangenen Wochen erlebt, zu was Menschen fähig sind. Wie kreativ, flexibel und agil sie arbeiten. Dinge wurden auf einmal möglich, für die man zuvor jahrelang kämpfen musste. Die Kommunikation im Unternehmen wird sich nachhaltig ändern. Und für mich das Wichtigste: Wer kreativ und mutig neue Wege sucht, macht notwendigerweise Fehler, die wir alle akzeptieren. Eine Fehlerkultur, die den Namen verdient, wird hoffentlich auch eine Folge dieser Krise sein. Gleichzeitig haben wir erlebt, wie wichtig Austausch, Dialog und Nähe sind. Das Menschliche hält uns zusammen. Auch das ist eine wichtige Erkenntnis für die Zukunft.

# 2 Wie arbeitet man zusammen?

## Informalität

*Organisationen arbeiten bekanntlich auf einem doppelten Boden. Auf dem oberen Boden befinden sich die offiziellen Regelwerke, die vereinbarten Strategien und die formal niedergelegten Kommunikationswege. Jenseits dieser Formalstruktur haben Organisationen aber auch eine informale Seite, die den offiziellen Rahmen interpretiert, erweitert, einschränkt oder gar aussetzt. Mal geht es dabei nur um Abweichungen vom Protokoll, mal bildet die Informalität eine ganz eigene Form von Gewohnheitsrecht aus. So kann es etwa zur Kultur werden, dass eigentlich geltende Regeln ignoriert werden, weil niemand ihre Einhaltung fordert. Umgekehrt können neue Regeln durch die Kultur verankert werden: etwa, dass es selbstverständlich ist, einander zu helfen, auch wenn der Arbeitsvertrag das nicht explizit einfordert, oder dass man einen Vorgesetzten mit bestimmten Themen besser nicht belästigt, weil seine Entscheidungen dazu alles nur schlimmer machen.*

*Informalität findet also im Umgang der Mitarbeitenden eines Unternehmens untereinander statt und in ihrem Verhalten gegenüber den Formalitäten einer Organisation. Sie etabliert sich unter anderem durch Gespräche in der Teeküche, das Beobachten des Verhaltens der anderen, durch mal mehr, mal weniger diplomatische soziale Sanktionen in Form von Blicken oder gemurmelten Hinweisen – und durch Lästern.*

### Die alten Pfade der Informalität liegen still

Diese Pfade, auf denen informaler Austausch und Kultur gepflegt wurden, liegen nun still. Es gibt keinen Gang zur Kaffeemaschine und keine Raucherpause mehr, bei der man sich schnell mit den Kolleg*innen kurzschließen kann. Martin Rodeck teilt diesen Eindruck: »Vorher war die Überlegung vielleicht: ›Der hat das bestimmt mitbekommen. Darüber haben wir doch letzte Woche auf dem Flur geredet.‹ Jetzt ist klar: Hat er nicht. Denn es gibt ja keine Begegnungen im Flur.«
Durch die Konzentration auf Webkonferenzen scheinen Möglichkeiten der unauffälligen Vorbesprechungen und kleiner Abstimmungen zu fehlen. »Wo man vorher nur kurz nach nebenan gegangen wäre, muss man jetzt für jedes Thema den formalen Weg einschlagen«, erklärte uns ein Gesprächspartner. Es fehlt der vermeintliche Zufall, der informalen Austausch ermöglicht hat. Eine E-Mail, ein Videogespräch und ein Telefonat können nicht zufällig stattfinden, und die Person, die es initiiert, muss dazu einen Anlass haben. Damit geht auch die

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

Chance, eine Situation zwanglos aufzulösen und den Rückzug zu suchen, verloren.
Eine zweite Dynamik, die die Informalität belastet, ist die gesteigerte Transparenz. Von den kurzen Absprachen vor einem Meeting sind keine Spuren geblieben – wer aber jetzt ein heikles Anliegen hat und sich gezwungen sieht, es in einem Chat oder einer E-Mail zu schildern, der weiß, dass es Funktionen wie »Weiterleiten« und »Copy-and-Paste« gibt. So wird die Situation auch zu einem interessanten Testfeld für jene, die die einzelnen Schritte ihrer Mitarbeitenden immer schon einer genaueren Untersuchung unterziehen wollten. »Exzessives Reporting nimmt zu«, wurde uns etwa geschildert. »Man versucht zu beobachten, was passiert, damit man daraus Entscheidungen ableiten kann.«

## »Jetzt neu ins Unternehmen zu kommen, muss der Horror sein«

Diese Mittel der Beobachtung stehen aber nicht allen zur Verfügung. Was uns mehrfach als schwierig beschrieben wurde, ist die Situation für Neuankömmlinge in Organisationen. Über die Informalität in einer Organisation kann man keinen Guide schreiben, jedenfalls keinen nützlichen. Welche Regeln ernst genommen werden, welche nicht, welche Teamleitung wertvolle Unterstützung gibt und um wen man besser einen Bogen macht, kann aufgrund der offensichtlichen Taktlosigkeit, die so einem Dokument anhinge, nicht verschriftlicht werden. Auch Lernen durch Beobachtung ist erschwert, schließlich sieht man das Team nur in Konferenzsituationen. Die gemeinsame Kaffeepause, in der man anschließend den Kolleg*innen zuhören kann, wie sie die Entscheidungen ungeschönt einordnen, entfällt ersatzlos. »Wenn man jetzt neu ins Unternehmen kommt, muss das der Horror sein«, war eine sehr bildhafte Zusammenfassung dieser Entwicklung.

## Neue Informalitäten entstehen

Gleichzeitig hat die Krise aber auch neue informale Wege eröffnet: Schnelle Koordination und das kurze Abtasten der Lage laufen leichter außerhalb des Dienstwegs und jenseits des großen E-Mail-Verteilers. Im Namen der schnellen Abstimmung werden teilweise organisationsweit private Handynummern ausgetauscht. Hier entsteht die digitale Teeküche: In organisch wachsenden Chatgruppen, die analog zu bisher enger im Kontakt stehenden Kolleg*innen entstehen, kommt der ehrliche Austausch über das Meeting wieder in Gang. Damit muss man jetzt nicht mal mehr bis zum Ende warten, sondern kann noch während der Performance des Vorgesetzten unbemerkt kommentieren oder innerhalb der Chatgruppe das eigene Verhalten koordinieren und ad hoc reagieren, was vorher nicht möglich war.
Wo die Möglichkeit der Beobachtung formaler Arbeitsschritte steigt, wird es auch einfacher, sich unbeobachtet und informal abzustimmen. Wenn man zum Gespräch mit Organisationsmitgliedern, mit denen man formal nicht zu sprechen hat, nicht mehr deren Büro aufsuchen muss, sondern sie auf ihrem privaten Handy anrufen kann, lassen sich

Dienstwege wesentlich stiller und mitunter effektiver abkürzen. Manche Erkenntnisse zur Informalität wirken geradezu paradox: Zwar ist digitaler Austausch leichter beobachtbar, was Informalität sichtbar werden lassen könnte, gleichzeitig hat die breit gefächerte Etablierung von Kommunikationsmedien den Weg frei gemacht, informalen Austausch komplett außer Reichweite der Organisation zu bringen. Zu den Gewinner*innen gehören alle, die bereits ein funktionierendes Netzwerk aufgebaut hatten und dieses ins Digitale haben retten können. Vor allem Neuankömmlinge in Organisationen haben dies nicht und sind darauf angewiesen, dass sie auf anderen Wegen in die ungeschriebenen Gesetze ihres Unternehmens eingeführt werden. Außerdem ist im Krisenmodus viel Formalität zugunsten von Schnelligkeit und leichterer Abstimmung ausgesetzt worden. Auf dem Weg zum Next Normal werden Organisationen beurteilen müssen, welche ausgesetzten formalen Prozesse zurückgeholt werden sollen und welche begraben bleiben können.

**Fragen zur Informalität im Next Normal**

- **Wie erschließt man sich die Informalität des digitalen Raumes?**
- **Wie legt man innerhalb digitaler Kooperation sinnvolle Foren für informalen Austausch an?**
- **Wie macht man die Informalität des digitalen Raumes anschlussfähig für die offiziellen Diskurse der Organisation?**
- **Wie sorgt man für die Re-Integration von Mitarbeiter*innen, die nicht Teil der informalen Netzwerke sind, damit sie an der Informalität partizipieren können?**

## Machtstrukturen

*Wer von Organisation spricht, spricht immer auch von Macht. Und wer sich in Organisationen bewegt und in ihnen etwas verändern möchte, der stellt fest: Die Vorstellung, Organisationen seien rational-zweckgerichtete Gebilde, in denen wie bei Maschinen ein Rädchen ins andere greift, funktioniert nicht. Die Sache ist komplizierter, jenseits der Krise. Und in der Krise erst recht. Die Meinungen darüber, was für die Organisation richtig ist und mit welchen Mitteln man diese Ziele am besten erreicht, sind in aller Regel divers. Und wessen Meinung sich durchsetzt, ist in dieser Gemengelage nicht bloß eine Frage des guten Arguments. Das bessere Netzwerk oder der kleine Informationsvorsprung sind mindestens ebenso entscheidend. Wer welche Form von Macht zur Verfügung hat, ist immer auch eine Frage der organisationalen Rahmenbedingungen. Denn Macht erschöpft sich nicht in der Frage, wem welche Stellung in der Hierarchie gegeben wurde. Vielmehr entstehen Machtbeziehungen durch Austausch – und das zentrale Gut im Austausch sind Handlungsmöglichkeiten. Deshalb sind Machtverhältnisse relational und situationsabhängig. Budgethoheit ist nur dann eine Machtressource, wenn das Gegenüber in absehbarer Zeit auf Budget angewiesen ist – und offen ist, wem das Budget zugesprochen werden soll. Nur dann kontrollieren Akteur*innen nämlich sogenannte »Ungewissheitszonen« und können ihren Machteinfluss geltend machen.*

### In der Krise ergeben sich neue Machtverhältnisse

In der Krise wird der organisationale Status quo erschüttert. Das fordert vielerorts die etablierten Machtstrukturen nicht nur heraus, sondern im Krisenmodus kommt es zu Machtverschiebungen. In vielen Unternehmen werden Taskforces zentral einberufen und mit Entscheidungskompetenzen versehen. In diesen neuen Gremien gewinnen Expert*innen an Gewicht – auch gegenüber den eigentlichen Hierarch*innen. Persönliche Fähigkeiten und Interessen wie digitale Affinität können in der Krise zur Machtressource werden. »Wer sich mit digitalen Instrumenten schwertut, hat eine Unsicherheitszone, die von anderen beherrscht wird«, so einer unserer Interviewpartner. Alle, die schon mal in blanker Verzweiflung die IT angerufen haben und alles für eine Wiederherstellung ihrer Festplatte tun wollten, können sich das vermutlich gut vorstellen.
Das heißt: Auf dem Spielfeld gibt es neue Akteur*innen, die bisher ein Schattendasein fristeten oder gänzlich unbekannt waren. Abteilungen, die vor der Krise eher als reine Unterstützungseinheiten gesehen wurden, gewinnen in Zeiten hoher Unsicherheit massiv an Bedeutung. Man denke zum Beispiel an die IT-Abteilung, die Lösungen und digitale Tools für die Remote-Kollaboration bereitstellt, oder an das Controlling,

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

das Zahlen und Szenarien im Blick behält. »Jetzt schauen alle auf die Finanzleute«, ist einer der geschilderten Eindrücke. Demgegenüber stehen Akteur*innen, die in Zeiten der Krise an Machtpotenzialen einbüßen. Wo Informationen schneller fließen müssen, werden Gatekeeper eher umgangen. Wo Vertriebstätigkeiten nur noch eingeschränkt stattfinden, ist der Zugang zum Kunden – sonst ein Trumpf bei internen Verhandlungen – schwieriger ins Feld zu führen. Und wo Führungskräfte, insbesondere im mittleren Management, weder durch Detailwissen noch durch die Beteiligung an zentraler Steuerung glänzen können, verlieren sie als Orientierungspunkte an Relevanz.

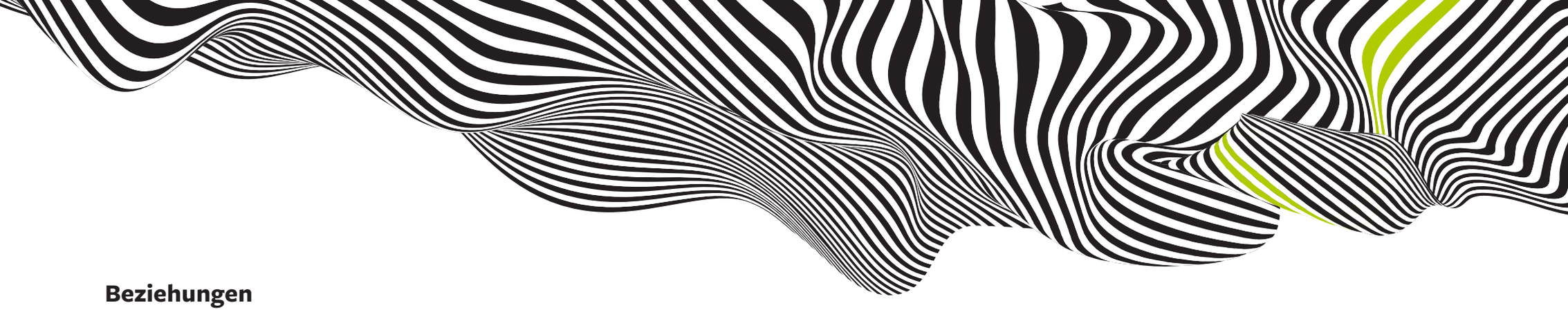
### Wer die Macht behalten wird, ist offen

Wie die neuen Machtverhältnisse im Next Normal aussehen werden, ist offen. Sicher ist nur: Wo Macht in der Krise nur geliehen ist oder die Relevanz von Themen, Bereichen und Akteur*innen den Krisenmodus nicht überlebt, stehen neue Machtverhältnisse auf tönernen Füßen. Mit dem Ende des Krisenmodus werden auch alte Machtansprüche wieder aktuell – in genau jenem Maße, in dem die neuen Strukturen den alten gleichen. Wer digitalen Geschäftsmodellen nichts abgewinnen konnte, wird einiges dafür tun, den Modus Operandi der Vorkrisenzeit wiederherzustellen, während die Promoter der in der Krise neu entstandenen Geschäftsmodelle diese nicht freiwillig wieder aufgeben werden. Dies alles wird zu Spannungen führen. Dies ist gerade auch auf der Ebene der konkreten Akteur*innen relevant. Es gilt, das Verhältnis auszutarieren zwischen alten und neuen Mächtigen und dabei einen Umgang mit jenen zu finden, denen in Zeiten von Unsicherheit Macht zuwuchs, die sie in ruhigerem Fahrwasser schwerlich weiter beanspruchen können. Man wird also das diffizile Verhältnis von Akteur*innen im Übergang in das Next Normal neu austarieren müssen. Gerade in großen Organisationen mit ihren komplexen Verflechtungen von Interessen und Ungewissheitszonen ist eine dauerhafte Veränderung der Verhältnisse durch kurzzeitige Turbulenzen nicht selbstverständlich; die in den alten Verhältnissen angelegten Beharrungstendenzen gilt es in Rechnung zu stellen.

Ob und wie die Neubestimmung der Machtverhältnisse auf dem Weg zum Next Normal gelingt, hängt maßgeblich davon ab, wie Organisationen diese künftig strukturell abbilden und sie damit zumindest tendenziell erneut auf Dauer stellen.

**Fragen zu Machtstrukturen im Next Normal**

- **Wie sichert man die sinnvollen Machtverschiebungen für die Zeit nach der Krise?**
- **Wie sorgt man dafür, dass Machtspiele produktiv für die Organisation bleiben, weil um die richtigen Dinge gerungen wird?**
- **Wo muss man unproduktive Spannungen abbauen, wo für neue produktive Spannung sorgen?**
- **Wer werden die Sieger und die Verlierer der Machtkämpfe nach der Krise sein – und wie geht man mit ihnen um?**



## Beziehungen

»Einer für alle, alle für einen« – wer wünscht sich das nicht? Eine Organisation, in der man zusammenhält, Kolleg*innen sich wie Freund*innen verstehen und in Krisenzeiten alle füreinander einstehen: Diese Werte finden sich auch heutzutage in fast jeder Jobbeschreibung und Werbebroschüre. Die Realität sieht jedoch meist anders aus, denn das organisationale Leben ist von Konkurrenz, Kompetenzgerangel und Silodenken geprägt. Aber die Situation zeigt, dass auch diese Konstellationen nicht in Stein gemeißelt sind.

### Lokale Rationalitäten: Silodenken erfüllt einen Zweck

In der Soziologie führt man Silodenken auf sogenannte »lokale Rationalitäten« zurück. Durch die Arbeitsteilung werden jeder Rolle und jedem Bereich unterschiedliche Aufgaben gestellt und Ziele gesteckt. Basierend auf diesen Zielvorgaben haben die Akteur*innen jeweils eigene Vorstellungen davon, welche Handlung als »richtig« angesehen werden sollte. So ist der Vertrieb daran interessiert, Produkte möglichst den Kundenwünschen anzupassen, die Produktion möchte aber Standardisierung. Aus diesen teils widersprüchlichen Zielsetzungen ergeben sich Zielkonflikte. Vielen Manager*innen ist dies ein Dorn im Auge. Dabei ist es nützlich, wenn Abteilungen aus ihren lokalen Rationalitäten heraus handeln – denn so bringen sie ihre Sicht der Dinge in den Diskurs ein und verhindern, dass Entscheidungen zu einseitig getroffen werden. Lokale Rationalitäten sind einerseits also durchaus wünschenswert. Andererseits entwickeln sich die dadurch erzeugten konfligierenden Positionen mitunter zu Grabenkämpfen, was vor allem zulasten der Effizienz geht – nur weil es manchmal produktiv ist, dass Sales und Produktion gegeneinander argumentieren, muss das ja nicht immer so sein. Auch wenn dies beizeiten schmerzt, allgemein gilt: Da Konflikte zwischen Abteilungen in der Arbeitsteilung angelegt sind, gehören sie nun einmal zum Organisationsalltag dazu und sind mehr oder weniger konstant.

### Einerseits schlichtet die Krise Grabenkämpfe

Doch in der Krise wird diese Annahme hinterfragt. In vielen Organisationen zeigt sich eine Welle der Solidarität über Länder- und Abteilungsgrenzen hinweg. Einer unserer Interviewpartner beschrieb es uns folgendermaßen: »Bisher hatten wir ein starkes Silodenken – alle 56 Einrichtungen arbeiteten nur für sich. Jetzt werden Leute zwischen den Einrichtungen ausgeliehen.« Ähnlich beobachtet man in vielen Organisationen, dass Verhandlungen zwischen Management und Arbeitnehmervertretung deutlich weniger hart geführt werden. Dafür gibt es mehrere Gründe. Es werden jetzt die Leistungen von Abteilungen sichtbar, die man sonst für wenig nützlich gehalten hat. So wurde uns berichtet: »Intern erfahren wir als IT derzeit eine hohe Wertschätzung. Wegen der Kosten und Einschränkungen sind wir sonst in der Kritik.«
Aber vor allem werden Organisationen in der Corona-Krise mit Problemen konfrontiert, für die noch keine Zuständigkeiten bestehen. Also muss man sich »über viele Funktionen hinweg abstimmen«, so ein Eindruck. Auch wenn jetzt neue Arbeitsweisen ausprobiert

**Von Freund*innen und Feind*innen: In der Krise werden Beziehungen neu justiert.**

werden, gibt es »viele ungeklärte Fragen, die man nur in Zusammenarbeit mit anderen Funktionen beantworten kann«, wie es in einem anderen Gespräch beschrieben wurde. Man blickt also über die Grenzen des eigenen Silos hinaus und versteht so besser, was die anderen tun und warum sie es tun.

### Andererseits brechen latente Konflikte jetzt aus

Während an manchen Stellen der Organisation nie dagewesene Harmonie einkehrt, wetzt man an anderen die Messer. Viele Teams und Abteilungen sehen Rationalisierungsvorhaben auf sich zukommen. In Auseinandersetzungen verteidigt man deshalb nun stärker denn je die eigene Position. So meldet ein Theaterveranstalter, dass es wieder vermehrt zu den »alten Verhandlungsreflexen« zwischen Kunst und Marketing kommt. Die Künstler*innen seien nun mehr denn je bestrebt, auf der schauspielerischen Qualität der Darbietungen zu beharren, was sich mit dem Streben nach Vermarktbarkeit auf der anderen Seite reibt. Meist handelt es sich dabei um latente Konflikte, die nun zutage kommen. Durch den Druck und den Stress, der auf der Organisation lastet, wird nun klar, wo Konflikte zwischen den lokalen Rationalitäten der Akteur*innen bestehen.

### Im Next Normal bleiben die Lager erkennbar

Die Krise verändert das Beziehungsspiel in Organisationen. An manchen Stellen werden Grabenkämpfe überwunden. Man stellt die eigenen Interessen ein Stück zurück und blickt auf das Wohl der Gesamtorganisation. An anderen Stellen aber flammen latente Konflikte nun erst richtig auf. Beide Phänomene bieten Chancen für Führungskräfte im Next Normal. Erstens ermöglichen es die neuen Beziehungskonstellationen, durch Grabenkämpfe zerstörtes Vertrauen wiederaufzubauen und neue, fruchtbare Kooperationsformen zu etablieren. Zweitens wird man durch die aufflammenden Konflikte aufmerksam auf Zielkonflikte, derer man sich vorher vielleicht gar nicht bewusst war.

**Fragen zu Beziehungen im Next Normal**

- **Welche Konflikte sorgen für produktive Spannung in der Organisation und sollten deshalb unangerührt bleiben?**
- **Welche der aufkommenden Konflikte sollte man möglichst früh auflösen beziehungsweise wegentscheiden?**
- **Wie sichert man die Durchlässigkeit von Silogrenzen, ohne die Vorteile der Arbeitsteilung aufgeben zu müssen?**
- **Welche neuen Kooperationsformen sollte man auf Dauer stellen, um sie in die Zukunft zu überführen?**

## Digitale Kollaboration

*Schon Ende März war der Kalauer auf allen Social-Media-Kanälen: »Who led the digital transformation of your company? Your CDO? Your CEO? Corona!« Digitale Arbeit im Covid-19-Modus war in allen Interviews ein wichtiges Thema. In der Krise haben sich bei fast allen Unternehmen schlagartig neue Formen der Zusammenarbeit etabliert: Homeoffice, für viele Führungskräfte lange Zeit ein Schreckgespenst, muss jetzt zumindest hingenommen werden. Um bei Meetings mitzuentscheiden, ist plötzlich keine persönliche Anwesenheit mehr nötig – denn aktuell ist ja sowieso niemand persönlich anwesend. Sogar Auswahlgespräche, Onboarding, Betriebsverhandlungen oder Strategieentwicklungen finden auf Zoom, Teams, Jitsi und Co. statt.*

### Digitales Zusammenarbeiten geht besser als gedacht

Obwohl diese Entwicklungen an sich nicht überraschen, ist die Geschwindigkeit erstaunlich, mit der die Umstellung gelungen ist. Mitarbeitende berichten, sie schafften mehr zu Hause und Besprechungen würden effizienter werden, weil sie straffer geführt werden würden. Digitales Arbeiten erweist sich als »Effizienzmaschine«, die von den Reibungen des Büroalltags befreit ist, formulierte es ein Gesprächspartner. Die Hürden, die der digitalen Zusammenarbeit zugesprochen wurden, stellten sich im Rahmen der Umsetzung teilweise als kleiner heraus als gedacht. Manche Unternehmen entwickeln bereits Pläne, künftig mit weniger Büroplätzen und dafür einem höheren Kontingent an Mitarbeitenden im Homeoffice zu arbeiten.

### Aber die alten Werkzeuge sind nur bedingt für die Situation geeignet

Es gibt aber auch deutliche Probleme: »Jetzt werde ich wegen jeder Kleinigkeit angerufen«, ist eine der in ähnlicher Form öfter geäußerten Klagen. Und die angesprochene Effizienzmaschine erweist sich als unersättlich: Weil es jetzt möglich ist, ein Meeting an das nächste zu reihen, wird es auch getan. Dazwischen kommen noch E-Mails und Telefonate, bis der Arbeitsalltag so gefüllt ist, dass er als »irrwitzig anstrengend« erlebt wird. Es zeigt sich, dass digitale Kollaboration die Formalisierung eines eigentlich nicht formalisierbaren Gegenstands benötigt: der Pause. Einige Unternehmen versuchen, sie durch agendalose, kurze digitale Videochats zu ersetzen, die Raum für Small Talk und Befindlichkeiten bieten. In anderen Organisationen werden digitale Foren eingerichtet, die Mitarbeitenden den gleichen Austausch wie in der Teeküche bieten sollen. Der Erfolg dieser Angebote hängt den Beschreibungen nach davon ab, wie digitalaffin die Mitarbeitenden als Personen und wie offen sie für freiwillige digitale Angebote sind.

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

**Die Aufgabe: Folgeprobleme der Digitalisierung beantworten**
In der Covid-19-Krise wurden Organisationen mit digitaler Kollaboration druckbetankt. Durch diese intensive Erfahrung ist nun allen klar: Digitales Arbeiten ist kein Horrorszenario, sondern hat durchaus Vorteile. Einig sind sich fast alle Gesprächspartner, dass es auch in Zukunft weniger Präsenz-Meetings geben soll. Man hat erkannt, dass der Aufwand nicht dem Nutzen entspricht, und freut sich über die eingesparten Reisekosten. Gleichzeitig sehen sogar die glühendsten Vertreter ein, dass es nicht zu vernachlässigende Kosten gibt: Informalität nimmt ab und kann so ihre Funktion als sozialer Kitt in der Organisation weniger gut ausfüllen; Formalität nimmt zu, die in Form von E-Mails, Telefonaten und Video-Meetings als Belastung erlebt wird. Die Krise bietet die Testwiese, um im Next Normal ein durchdachtes Programm zur digitalen Zusammenarbeit auszurollen.

**Fragen zur digitalen Zusammenarbeit im Next Normal**

- **Wo kann digitales Arbeiten analoge Prozesse vollständig ersetzen – und wo braucht es weiter die persönliche Begegnung?**
- **Wie kann man digitale Kollaboration genuin als solche anlegen, um die neuen Möglichkeiten optimal auszunutzen?**
- **Welche neuen Regeln braucht es für digitale Kollaboration – und was lässt man besser ungeregelt?**
- **Wie sorgt man gegen die Gefahr des Homeoffice-Burn-outs vor?**



## »Keine Chance, hierarchisch zu leiten« Interview mit Norbert Janzen

*Norbert Janzen, Chief Human Resources Officer für IBM in Deutschland, Österreich und der Schweiz, über den IBM-Krisenmodus, darüber, was den gemeinsamen Kaffee ersetzt und mit welchen Führungskräften verantwortungsvolle Verantwortungsabgabe funktioniert.*

**Angenommen, Sie sitzen irgendwann in der Zukunft mit einem Freund in der Kneipe und erzählen ihm von den Anfangstagen dieser Krise. Was glauben Sie, wäre mit Blick auf IBM das Spannendste?**

Zuerst wohl die Geschwindigkeit, in der wir damit umgegangen sind. Wir hatten schnell den Großteil unserer Mitarbeiter*innen im Homeoffice und haben von einem Tag auf den anderen alles in Web-Sessions organisiert – sogar Betriebsratssitzungen. Es war spannend zu sehen: Selbst diese verliefen remotely extrem produktiv – obwohl einem im Videocall die Möglichkeit fehlt, sich hier und da auch noch einmal schnell informal auszutauschen, was normalerweise sehr wichtig ist. Eine Erkenntnis ist, dass Meetings remotely deutlich kürzer und fokussierter sein müssen. Die Ausdauer in Videokonferenzen ist eben begrenzt. Stattdessen braucht es eine höhere Frequenz. In meinem Team treffen wir uns jetzt jeden Tag eine halbe Stunde zu einem »Stand-up«: Da besprechen wir nicht nur den Stand der Dinge.

Es geht immer auch ganz bewusst um die Frage: »Wie geht's euch?« Im Büro konnte das beim Treffen auf dem Gang oder beim Kaffee passieren. Jetzt muss man diese Momente ganz bewusst schaffen.

**Es werden aktuell oft zwei Möglichkeiten diskutiert, wie Organisationen sich durch die Situation verändern: Sie entdecken entweder gerade jetzt die Agilität, heißt es, oder sie entscheiden wieder stärker entlang klassischer hierarchischer Linien, weil das schneller und effektiver sei. Wie ist es bei Ihnen?**

Am Anfang hatte ich tatsächlich die große Befürchtung, dass wir die Hierarchie wieder stärken werden. Wir haben schnell ein Krisenmanagement-Team aufgestellt, was ja schon mal nach Hierarchie klingt: ein Team also, das Entscheidungen treffen oder vorbereiten soll, die dann schnell und direkt über die Geschäftsführung herunterkaskadiert werden. Was dann daraus wurde, ist aber etwas anderes – und auch viel spannender. Es ging für das Krisenmanagement-Team vielmehr darum, schnell und einheitlich zu informieren, als konkrete Entscheidungen zu fällen: Wie genau setzen wir Maskenpflichten um? Welche Offices machen wir wann zu? An wen kann man sich bei welchen Fragen wenden? Wir geben den Mitarbeiter*innen die Informationen, die sie brauchen, um dann selbst gut entscheiden zu können. Wir haben dafür auch mit neuen Formen der Kommunikation experimentiert, mit Videochats zum Beispiel und schnell produzierten selbst gemachten Inhalten – zum Beispiel über die bestmögliche Einrichtung des Homeoffice. Der plötzliche Informationsbedarf ist ja riesig.



**Aber Entscheidungen mussten ja dennoch gefällt werden. Wie ist das passiert?**

Es fand eine deutliche Verantwortungsübergabe in die Bereiche hinein statt. Die Bereichsleiter*innen haben auf Grundlage dessen, was im Krisenteam erarbeitet wurde, selbst überlegt, was die richtigen Entscheidungen sind und wie man sie umsetzen kann. Zum Beispiel, wie bei ihnen Urlaub oder Kurzarbeit zu regeln ist. Sie haben das dann schnell und autark umgesetzt. Dazu kommt: In den Teams selbst liegt nun deutlich mehr Verantwortung bei den einzelnen Mitarbeiter*innen als bei den Führungskräften. Ich selbst zum Beispiel mache zwar regelmäßig mit meinen Leuten Abstimmungscalls. Es geht aber immer nur darum, wie es gerade läuft. Was sind die kritischen Punkte? Wo braucht ihr Hilfe? Meines Erachtens hat man in solchen Phasen als Führungskraft doch eh keine Chance, hierarchisch zu leiten. Was in den einzelnen Bereichen vor sich geht, ist aus dem Homeoffice heraus nicht so gut zu erfassen, wie wenn man sich jeden Tag in der Firma sieht.

**Welche Eigenschaften braucht eine Führungskraft, damit die Verantwortungsübergabe an das eigene Team gut funktioniert?**

Ich brauche jemanden, bei dem oder der ich mich darauf verlassen kann, dass er oder sie die Werte der Firma verfolgt – aber alle neuen Informationen und Vorgaben so verarbeitet und adaptiert, dass sie im jeweiligen Rahmen Sinn machen. Ich brauche niemanden, der nur irgendwelche Entscheidungen durchreicht und meint: »Aber der Vorstandsvorsitzende hat das gesagt!« Die Führungskraft muss selber entscheiden: Wen muss er oder sie ins Office schicken? Wer muss zum Kunden? Und das mit dem Team auf Augenhöhe abstimmen. Wir haben gesehen: Das funktioniert. Hier wurde viel mehr Verantwortung übernommen, und es wurde viel weniger hierarchisch entschieden, als ich am Anfang befürchtet habe.

**Werfen wir noch mal einen Blick in die Zukunft: Welche der jetzt spürbaren Veränderungen werden auch nach der Krise bleiben?**

Eine persönliche Einschätzung von mir ist, dass wir alle gezielt weniger reisen werden. Natürlich kann man nicht komplett auf menschlichen Kontakt verzichten. Aber wir haben jetzt doch gesehen, was alles per Videokonferenz funktioniert. Und auf uns bezogen glaube ich, dass wir die neue Distanz zum Hierarchischen halten werden. Das entwickelt eine Kraft. Insbesondere in einer globalen Organisation wie IBM merkt man das. Es gab keinerlei zentrale Anweisungen aus New York, wie wir handeln sollen. Die haben die Power in die Länder gegeben, weil nur da die aktuellen Geschehnisse auch begutachtet werden konnten. Die Länder wiederum haben sie in die Bereiche gegeben und diese wiederum weiter runter in die Managementebenen und in die Teams. Ich glaube, dieses Momentum des Empowerments wird bleiben. Das Gleiche gilt für den intensiveren Austausch, die engere Abstimmung mit den Mitarbeiter*innen. Vielleicht machen wir die täglichen Stand-ups einfach weiter. Das waren positive Erfahrungen, an denen wir uns in Zukunft orientieren werden.



# 3 Wie schafft man Wert?

## Ökosysteme

*In dieser Krise geraten nicht nur die einzelne Organisationen in Bewegung, sondern gesamte Ökosysteme gleich mit. Kunden brechen weg oder setzen neue Prioritäten; Lieferanten haben Engpässe; Kooperationspartner tauchen ab. In den Interviews wurde deutlich, dass man auf stabile Beziehungen angewiesen ist – und gleichzeitig für neue sorgen muss.*

### Stabilisierung des Altbekannten

Natürlich: An erster Stelle steht die Aufrechterhaltung der eigenen Handlungsfähigkeit. Das heißt zunächst: Es gilt vor allem, existierende Beziehungen zu Kunden abzusichern. Bereits erhaltene Aufträge sollen möglichst gehalten und bedient werden. In den Interviews wurde aber auch oft beschrieben, dass dadurch zum Beispiel die Neukundenakquise in den Hintergrund gerät, weil der Fokus auf Bestandskunden liegt. Man fährt auf Sicht und konzentriert sich auf das Naheliegende. Ähnlich verhält es sich mit Kooperationspartnern oder Zulieferern. Man verlässt sich auf die, auf die man sich schon immer verlassen konnte. Aber: »Der Circle of Trust wird dabei kleiner«, wie eine Gesprächspartnerin es formulierte. Es kommt auch zu Belastungen von Umweltbeziehungen, insbesondere mit solchen Partnern, deren Unterstützung oftmals auf unbestimmte Zeit nicht mehr gebraucht wird oder bei denen unklar ist, wann sie wieder benötigt werden.

**Moving Targets: Die Ökosysteme sortieren sich neu.**

## Suche nach Neuem

Zugleich gilt aber auch: Wer gerade jetzt über den Tellerrand schaut, der kann, so die gegenteilige Schilderung in den Interviews, auch neue Geschäftsmodelle erschließen. Einen Startvorteil hatten dabei die Organisationen, die bereits auf digitale Kommunikation und Geschäftsmodelle vorbereitet waren. Nahezu alle unsere Gesprächspartner waren sich darin einig, dass der Schub der Digitalisierung erhalten bleiben wird, in allen Branchen und Märkten.
Die Unsicherheit der anderen im Ökosystem schafft Raum für Experimente. Das mag erst paradox klingen, ist aber doch logisch: Da die ungewöhnliche Situation jede Form von Routine und »So haben wir es immer gemacht«-Abwehr ausschaltet, können nun auch mutigere Projekte an den Start gebracht werden. Mitunter werden so auch neue Kooperationen möglich. Starthilfe hat, wer über kluges Partnering und Netzwerkarbeit bereits auf etablierte Kontakte zugreifen kann. Kurzfristiges Aushelfen und gegenseitige Unterstützung, die aufgrund des Umstands, dass alle die gleiche Krise erfahren, leichter gegeben und in Anspruch genommen wird, kann so zu Co-Creation-Projekten und dauerhaften Partnerschaften entwickelt werden.
Auch hier gilt: Es muss unter Unsicherheit gehandelt werden, denn noch ist es schwer bis unmöglich, langfristige Planungen vorzunehmen. Das gilt für die Frage nach veränderten Interessen bei Zielgruppen wie bei der Umsetzung von Projekten, ja, sogar für ganze Aufgabenbereiche, die vor der Krise wichtig waren und aktuell abgemeldet sind. Oft ist nicht abzusehen, ob und wie diese ihre ehemalige Relevanz wiedererlangen können. Die Bewegungen innerhalb des Ökosystems vorauszuahnen, ist schon in ruhigen Zeiten schwierig; wenn die sich bewegenden Elemente selbst nicht wissen, wohin sie sich bewegen, ist Sicherheit unmöglich. Organisationen bleibt deshalb nichts anderes übrig, als ihre Umwelt weiter beharrlich zu beobachten und sich dem Risiko auszusetzen, auf Basis von informierten Vermutungen Entscheidungen zu treffen. Wer so vorgeht, kann sich irren. Wer nichts tut, irrt gewiss.

**Fragen zum Ökosystem im Next Normal**

- **Welche der Veränderungen in der Kunden- und Lieferantenstruktur bieten auch für die Zukunft Vorteile?**
- **Wo bieten sich durch die Bereinigung von Märkten neue Opportunitäten für die eigene Organisation?**
- **Wie kann man sich die Kundenbedürfnisse im Next Normal heute schon erschließen?**
- **Welche Diskurse innerhalb der Organisation und darüber hinaus helfen, einmal getroffene Grundannahmen sinnvoll korrigieren zu können?**

## Innovationen

Innovate or die – sei innovativ oder stirb. In den letzten Jahren hat diese Devise den Managementdiskurs bestimmt. Doch Innovation birgt auch Risiken: Experimente sind teuer, und wer sich andauernd neu erfindet, kann nie die Früchte seiner Ideen ernten. Darum befinden sich Unternehmen in einem immerwährenden Balanceakt zwischen Innovation und der Besinnung auf das Bekannte. Im Next Normal wird diese Beziehung neu definiert – denn einerseits sind viele Innovationsprojekte auf Eis gelegt oder gleich ganz gecancelt, andererseits erlebt Innovationen derzeit eine versteckte Hochkonjunktur.

### Innovation als soziale Evolution

Innovation ist ein Begriff, der für vieles genutzt wird. Innovationen sind aus organisationstheoretischer Perspektive ein Prozess sozialer Evolution, also eine langsame Entwicklung, deren Verlauf durch die Eigenlogiken der Organisation entscheidend mitbestimmt wird. Damit eine Innovation Erfolg hat, muss sie nicht nur eine gute Idee sein, sondern sich in der Organisation durchsetzen. Dies geschieht in drei Schritten: Variation, Selektion und Re-Stabilisierung. Wer von etablierten Vorgehensweisen abweicht, zum Beispiel indem er ein neues Produkt entwirft oder eine neue Arbeitsweise ausprobiert, betreibt **Variation.** Das Abweichen allein ist allerdings noch keine erfolgreiche Innovation, denn Ideen werden von anderen **selektiert:** Man befindet sie für gut oder lehnt sie ab und entscheidet entsprechend, ob Ideen weiterverfolgt werden sollen. Doch die positive Bewertung der Innovation und der Wille zur Umsetzung genügen noch nicht. Innovationen müssen sich noch in der Routine der Organisation verankern, um ihr Vergessen zu verhindern. Die neue Arbeitsweise muss genutzt und das Produkt gekauft werden. Erst dann hat sich die Idee **re-stabilisiert.**

### In der Krise gehen Innovationsabteilungen unter

Vor der Krise haben viele Unternehmen auf Variationsbreite gesetzt. Man gründete Innovationshubs, stellte CDOs ein oder holte sich Design-Thinking-Coaches in die Firma, um radikale, disruptive Ideen zu entwickeln. In Anbetracht der wirtschaftlichen Folgen der Krise stehen solche Projekte auf der Abschussliste. Firmen sehen sich Sparzwängen gegenüber: Das millionenschwere Innovationsprogramm wird schlicht zu teuer – stattdessen besinnt man sich auf das Kerngeschäft. Daneben leidet auch die Legitimation von Innovation: Ihre Rahmung als Neuland, Abenteuer oder Experiment, welche in normalen Zeiten das Ausbrechen aus Routinen ermöglicht, erzeugt jetzt Misstrauen. Eine Fortsetzung von Projekten, die einen offenen Ausgang haben, ist schwer zu rechtfertigen, wenn Sicherheit ein Grundbedürfnis geworden ist und sich etwa 90 Prozent der Belegschaft in Kurzarbeit befinden. Als Folge werden diese Projekte deshalb in eine Zwangspause versetzt, abgewickelt oder zumindest aus der Kommunikation verbannt, wie man uns gegenüber beschrieb. Experimente sind jetzt heiße Eisen, über die man besser nicht zu laut spricht und die man mikropolitisch besser nur mit spitzen Fingern anfasst. Was vormals schon dadurch gut war, dass man es »Innovation« nennen konnte, wird jetzt aus dem gleichen Grund abgelehnt.

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

### Aber Innovationen gewinnen, wenn man sie nicht beim Namen nennt

Die Überraschung ist aber: Innovationen erleben gleichzeitig ihr goldenes Zeitalter. Weil so viele gängige Strukturen aufgelöst wurden, finden sich in Organisationen gerade an jeder Ecke Veränderungen. Die Einführung von flächendeckendem Homeoffice, neuen Meeting-Strukturen und der Leerlauf in manchen Teams und Abteilungen lösen eine Flut von neuen Ideen und Prozessen aus. In fast allen Organisationen, so wurde uns berichtet, wird mit Arbeitsweisen, Organisationsmodellen und Produktideen experimentiert, um irgendwie eine Antwort auf die neue Situation zu finden. Unbemerkt explodiert also die Menge der Variationen. Weil jede Idee helfen kann, den Kopf aus der Schlinge zu ziehen und mit der Krise besser fertigzuwerden, wird nun auch weniger strikt selektiert. Alles kann ausprobiert werden. Und was hilft, darf auch bleiben. Die einzige Bedingung ist: Nenn es nicht Innovation!

### Re-Stabilisierung im Next Normal?

Innovationen, die vom digitalen Büroflur stammen und das Label des kreativen Behelfs tragen statt das der spannenden Erfindung, haben also einen Legitimationsvorsprung. Sie werden in der aktuellen Situation eher wohlwollend oder wenigstens nicht ablehnend eingeordnet, **selektiert,** werden. Aber das macht sie noch nicht stabil. Zum Beispiel sind gute Erfahrungen mit neuen Meeting-Strukturen für sich allein noch kein Grund, diese nicht wieder fallen zu lassen und zu Meetings zurückzukehren, die ein ganzes Team in Apathie versetzen.

Nichts hilft so gut beim Vergessen einer guten Alternative wie eine lang eingeübte Routine. Deswegen benötigt es den Einsatz der Organisation, um eine alte Routine durch eine neue zu ersetzen. Gleichzeitig hat nicht jede Innovation diese Ehre verdient. Manche Veränderungen waren vielleicht nur für den Krisenmodus brauchbar, zeigen für ruhigere Zeiten aber deutliche Schwächen. Es ist eine der spannendsten Aufgaben für Organisationen, sich jetzt auf Innovationen hin zu untersuchen und zu entscheiden, welche davon im Next Normal überdauern sollen und welche nicht. »Man hat nur ein kleines Zeitfenster, in denen Strukturen formbar sind. Dann wird der Beton wieder hart werden«, sagte einer unserer Gesprächspartner sehr treffend.

**Fragen zu Innovationen im Next Normal**

- **Welche neuen Mechanismen und Arenen haben in der Krise für Innovationen gesorgt – und lassen sich für die Zukunft sichern?**
- **Wie entdeckt man die (noch) geheimen Innovationen der Organisation?**
- **Wie priorisiert man Innovationsideen und entscheidet darüber, was man verstetigt und was man auf Eis legt?**
- **Wie verleiht man jenen Initiativen neuen Schwung, die für die Zukunft gebraucht werden, in der Krise aber ins Stocken geraten sind?**

# »Vieles wird in der Krise wie im Brennglas sichtbar – und daraus müssen wir jetzt lernen« Interview mit Martin Seiler

*Martin Seiler, Vorstand Personal und Recht bei der Deutsche Bahn AG, erklärt, worauf es beim Entscheiden jetzt ankommt, wie man als Organisation aus der Krise lernen kann und warum er hofft, dass mit der Krise ein neues gesellschaftliches Bewusstsein erwächst.*

**Herr Seiler, wann ist die Corona-Krise auf Ihrem Schreibtisch angekommen?**

Wir hatten bereits im Januar damit zu tun, weil wir ja auch viele Beschäftigte in China haben. Aber das Wochenende um den 22. Februar wird mir im Gedächtnis bleiben. Wir hatten von Samstag auf Sonntag den ersten Zug, der am Brenner angehalten wurde wegen Verdacht auf erkrankte Personen im Zug. In Italien wurden die ersten Dörfer abgeriegelt. Es gab einen ersten Todesfall im Land. Ich bin im Vorstand derjenige, der den Krisenstab maßgeblich steuert, und auch verantwortlich für das Thema Gesundheit. Ich habe am Sonntagmittag den Vorstandsvorsitzenden angerufen und ihn informiert, dass wir den großen Krisenstab einberufen. Noch am Sonntagnachmittag haben wir 500.000 Mundschutzmasken bestellt. Da waren noch die alten Prozesse spürbar, denn die erste Frage war: Auf welche Kostenstelle? Salopp gesagt war meine Antwort: »Egal – im Zweifel auf meine.« Das war einer meiner ersten Eindrücke – dass es in einer solchen Zeit wichtig ist, Orientierung zu geben, dass es also jemanden braucht, der klar entscheidet, und dass das dann auch gemacht wird.



**Hat sich der Eindruck für Sie seither verfestigt, dass eine klare Hierarchie und eine Form von Durchsteuern in der Krise wieder relevanter sind?**

Insgesamt kommt vor allem zutage, dass man in diesen Situationen noch schneller sein muss. Entsprechend muss man auch mal durchentscheiden. Auf den ersten Blick könnte man nun meinen: Das ist jetzt doch alte Schule. Wir haben gerade erst auf innovativere Arbeitsformen gesetzt, dann kommt eine Krise, und plötzlich haben wir wieder jemanden, der sagt, wo es langgeht. Aber man sollte das differenzieren: Es kommt ja bei allen Entscheidungen darauf an, sich genau zu überlegen: Worum geht es – und wie kann man dieses Ziel bestmöglich erreichen? Daran sollte sich dann die Art des Entscheidens orientieren. Ob top-down oder eher autark in den Bereichen.

**Wir machen da aktuell eine ganz spannende Beobachtung in vielen Organisationen: Auf der einen Seite wird Führung dezentraler, allein schon dadurch, dass man nicht in einem Raum sitzen kann. Andererseits beobachtet man tatsächlich eine Rückkehr der Hierarchie, wie Sie es auch gerade beschrieben haben. Wie verhält sich dieses Spannungsfeld bei Ihnen?**

So eine Zeit ist natürlich nicht widerspruchsfrei. Wichtig ist, dass wir mit diesen Widersprüchlichkeiten klug umgehen und sie auch gut erklären. Wir haben eine sehr große Organisation, und da gibt es Dinge, die wir zentral und für alle einheitlich entscheiden müssen. Andere Dinge dagegen laufen dezentral, weil die Anforderungen völlig unterschiedlich sind. Wir haben zum Beispiel zentral mit unseren Gewerkschaften beschlossen: Wir gehen gemeinsam und solidarisch durch diese Zeit. Bei uns gibt es keine Kündigungen. Fertig. Anders lief es aber bei dem Thema Kinderbetreuung. Wir haben unseren Beschäftigten Zeiten für die Kinderbetreuung eingeräumt – die Kitas waren ja plötzlich über Nacht zu. Aber das musste viel differenzierter geschehen: Diejenigen, die im Homeoffice arbeiten können und

wollen, haben ihre Kinder bei sich. Aber es gibt bei uns ja auch viele, die ihre Kinder nicht neben ihrer Arbeit betreuen können. Lokführer*innen können ihr Kind ja nicht mit in das Zug-Cockpit nehmen. Dort gibt es deswegen zusätzlich Möglichkeiten der Arbeitsbefreiung. Mittlerweile ermöglichen wir unseren Mitarbeiter*innen bis zu 20 Tage Arbeitsbefreiung für Kinderbetreuung und Pflege. Ein zweites Beispiel für einen dezentralen Angang ist die Einrichtung von Kontaktsperren. Wir haben bei uns betrieblich sensibelste Bereiche. Wenn die ausfallen, dann hat das eine sehr große Auswirkung auf unseren Betrieb. Die Leute im Stellwerk etwa müssen dafür Sorge tragen, dass Signale und Weichen richtig stehen. Wenn sich in so einem Gebäude jemand infiziert, dann droht das den gesamten Betrieb lahmzulegen. Dort haben wir also viel schneller und wesentlich engere Regeln definiert, was den Kontakt angeht. Zum Beispiel finden Schichtübergaben jetzt ohne Kontakt statt, es kommen keine Besucher mehr in die Räume, und vorübergehend haben wir auch die Auszubildenden dort abgezogen. Das wurde zentral entschieden. Die Umsetzung war dann aber wieder komplett dezentral organisiert.

**Inwiefern machen Sie sich bereits Gedanken über die Post-Corona-Zeit? Gibt es vielleicht Abläufe und Prozesse, die sich jetzt so gut bewähren, dass man sie auch nach der Krise bewahren möchte?**

Ja, im Bereich des Digitalen gibt es dafür die meisten Beispiele. Aktuell finden keine Bewerbungsgespräche mehr unter Anwesenden statt. Innerhalb von 14 Tagen haben wir deshalb unseren kompletten Bewerbungsprozess inklusive der Bewerbungsgespräche voll digitalisiert. Ein Teil davon wird ganz sicher bleiben. Das gilt auch für unsere neuen Trainingsformate, die jetzt virtuell stattfinden, weil unsere Trainingszentren schließen mussten. Und wir haben mit unserem Betriebsrat vereinbart, dass wir Formate der Mitbestimmung auf virtuellem Weg testen. Aber es geht natürlich über das Digitale hinaus. Zum Beispiel gibt es einige Mitarbeitende, die ich jetzt aufgrund ihrer Arbeit im Krisenstab besser kennengelernt habe und bei denen man noch einmal stärker merkt, was die für ein Potenzial haben. Diese Erkenntnisse mit in die Zukunft zu nehmen, ist ebenfalls sehr wichtig. Ob positiv oder negativ: Vieles wird in der Krise wie im Brennglas sichtbar – und daraus müssen wir jetzt lernen.

**Wie kann das am besten gehen?**

Man muss sich die richtigen Fragen stellen. Ich halte mit meinem Führungsteam bald eine Klausur, wo wir genau das tun. Wir überprüfen: Welche Themen brauchen jetzt eine andere Zeitleiste? Was ist überhaupt noch wichtig? Und was sind vielleicht Dinge, die wir noch nicht so zentral auf unserem Zettel haben, die jetzt aber draufmüssen? Ein konkretes Thema ist zum Beispiel die Kommunikation. Wir haben bei uns gesehen, dass der Informationsaustausch der Beschäftigten in einem noch nie gesehenen Maß stattfindet. In unserem Social-Intranet erleben wir ein sehr großes Informationsbedürfnis. Das sind Klickzahlen, die zum Teil dreimal größer als die Maximalzahlen vor der Krise sind. Hier stärkt das Digitale auch den Zusammenhalt. Da kann man zukünftig noch deutlicher ansetzen und damit auch das Miteinander, die Partizipation und die Motivation stärker verankern.

**Das Entdecken der digitalen Möglichkeiten verändert unsere Arbeitswelt – und damit vermutlich auch, ob und wie wir uns zukünftig von A nach B bewegen. Wird das spürbar sein für die Bahn?**

Das ist möglich. Für das Zwei-Stunden-Meeting werden viele geschäftlich Reisende nicht mehr von Frankfurt nach München fliegen. Das ist natürlich positiv. Aber sie werden vielleicht auch nicht mehr mit dem Zug fahren, weil sie eben etwas Virtuelles nutzen. Gleichzeitig wissen wir den Wert persönlicher Begegnungen jetzt vielleicht mehr zu schätzen denn je. Und klimafreundliche Mobilität, wie sie die Bahn anbietet, wird langfristig immer wichtiger werden.

Daher bin ich sicher, dass wir gestärkt aus dieser Krise herauskommen werden. Grundsätzlich beobachte ich, dass wir uns als Gesellschaft im Rahmen einer vernünftigen Wertediskussion nun bewusster werden, dass wir in vielen Fällen über unsere Verhältnisse gelebt haben. Dies würde ich als einen grundsätzlichen Gewinn ansehen, der über die Bahn hinausgeht.



# 4 Wie stellt man sich dar?

## Purpose

*Vor der Krise hatte die Suche nach Purpose Hochkonjunktur. Es gehörte zum obligatorischen Rüstzeug einer Organisation, ein übergreifendes »Why« ihres Handelns ausdrücken zu können und mit einer prägnanten Aussage die höheren Ziele der Organisation vor der sozialen Umwelt und den Mitarbeitenden zu rahmen. Die gemeinsame Sache wurde als Motivationsstifter gesehen, um »die Extra-Meile zu gehen« oder um im Falle von Auseinandersetzungen als Schlichtungsmittel zu dienen, indem sich alle Beteiligten wieder auf das gemeinsame Ziel besinnen.*

*Purpose-Erzählungen dieser Art haben der Krise nicht standgehalten. Es wird deutlich, dass konstruierte Zweckidentifikationen, die erst noch gefunden und etabliert werden mussten, jetzt wieder in sich zusammenfallen. Was bleibt, ist das, was jedes Wirtschaftsunternehmen antreibt: die Aufrechterhaltung der Wertschöpfung. Auch für die Mitglieder drängt sich ein Zweck ihrer Arbeit in den Vordergrund, der in »purpose-driven organizations« zuvor auch mal als nebensächlich behandelt wurde: die Sicherung ihrer Existenzgrundlage.*

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

*Vor dem Hintergrund dieser Ernüchterung und der Fokussierung auf »das blanke Überleben der Organisation« oder die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes wirken die Blüten von Purpose-Erzählungen in Form von Kreativ-Workshops, motivierenden Shout-outs zum Wochenstart und Diskussionsrunden zur Verinnerlichung des gemeinsamen Ziels wie aus der Zeit gefallen. Die Sicherung der Existenz der Organisation ist jetzt Zweck genug. Alles, was darauf nicht einzahlt, wird zurückgestellt.*

### In der Krise ist der Purpose klar

Organisationales Überleben als Zweck zu postulieren, birgt aber auch Gefahren. Die Sicherung der eigenen Existenzgrundlage spornt nur an, wenn man diese für gefährdet hält. Unter dem Eindruck von Bedrohung zu handeln, wirkt aber nur auf begrenzte Zeit treibend und kann unter Umständen auch das Gegenteil verursachen, nämlich die Angst vor falschen, alles noch schlimmer machenden Entscheidungen. Außerdem beobachten aufmerksame Führungskräfte, dass diese Art des evidenten Purpose es ihnen selbst und ihren Mitarbeiter*innen schwer macht, sich ihm zu entziehen, sich als Person abzugrenzen und mit den eigenen Kräften zu haushalten.
Dadurch setzen Normalisierungs- und Ermüdungsprozesse ein, die die Mitglieder einer Organisation gegen eine Fortsetzung der Rhetorik vom Überleben als Selbstzweck abstumpfen lassen. Die Organisation funktioniert dann zwar weiter, jedoch verblasst der Eindruck, gemeinsam an einem Strang zu ziehen.
Es wird deutlich, dass Organisationen, noch bevor die Krise beendet ist, sich ein neues Narrativ und eine neue Orientierung geben müssen. Eine Rückkehr zur alten Purpose-Poesie scheint unwahrscheinlich, da ihr Zerfallen sie als unnötig enttarnt hat. Ein Verharren im Alarmierprogramm macht krank oder nutzt sich ab.

### Die Zeit nach der Krise braucht neue Erzählungen

In verschiedenen Interviews wurde uns beschrieben, dass Organisationsmitglieder eine Form von »Aus der Not eine Tugend machen«-Kreativität gewonnen haben. Besonders dort, wo aus der alten Routine keine Aufgaben mehr sinnvoll zu erfüllen waren, entstand die Motivation, neue Aufgabenfelder zu erschließen. Zu Beginn der Krise, als alte Geschäftsfelder zum Stillstand gekommen waren, lag diese Motivation in der Suche nach neuen Möglichkeiten der Wertschöpfung begründet. Diese Kreativität in ein neues Narrativ und eine Neuorientierung umzusetzen, birgt weiter Potenzial für Organisationen – wenn sie die Experimente der Krise zu stabilen Programmen weiterentwickeln.
Darin könnte auch eine Chance liegen, unternehmerische Wertschöpfung mit individuellem und gesellschaftlichem Werteschaffen zusammenzuführen, anstatt das unternehmerische Handeln hinter davon abweichenden, gedichteten Zwecken zu verstecken. Daraus kann neue Orientierung entstehen. Aber nicht nur daraus. Die

angepasste, in den Köpfen der Akteur*innen ausformulierte Strategie kann den Purpose vor Überfrachtung bewahren.
Je nach Pfad, den sich die Organisation durch die Krise gesucht hat, und je nachdem, was man davor behauptet hatte, lässt sich im Next Normal eine andere, auch geläuterte Erzählung als neue Orientierung entwickeln.

**Fragen zum Purpose im Next Normal**

- **Wie kommt man heraus aus dem Alarmierprogramm?**
- **Wann muss über Purpose-Kohäsion geschaffen werden – und wann kann man über strategische Entscheidungen Orientierung geben?**
- **Welche Anschlusserzählung kann man bereits heute mitführen – und wo kann man den Purpose heute schon wieder weiten?**
- **Welche der neu entstandenen Orientierungen behalten auch nach der Krise Gültigkeit – und wie hält man den Fokus auf Wertschöpfung aufrecht?**



## New Work

*2020 begann mit hohen Erwartungen der New-Work-Bewegung, denn es schien fast, als hätte der Diskurs sich endlich etabliert. Wer neue Formen der Kollaboration für sein Unternehmen testen oder wer verstehen wollte, inwiefern agile Prozesse ihm oder ihr zugutekommen können, der kam an New Work nicht vorbei. In den Interviews wurde plastisch beschrieben, dass eine Auseinandersetzung mit New Work fast zwingend notwendig erschien, wollte man zum Beispiel auf dem Arbeitsmarkt weiter ernst genommen werden.*

**Einerseits: New Work ist jetzt überall …**

Diese Entwicklung ist, so könnte man meinen, durch die Maßnahmen gegen die Pandemie noch beschleunigt worden. Legt man die Fragestellungen der vorigen Kapitel und eine gängige Sammlung an New-Work-Themen nebeneinander, sind die Übereinstimmungen frappierend: Homeoffice ist Standard, dezentrales Arbeiten wird ernster denn je genommen, Ideen und Initiativen aus der Mitte bekommen Raum zum Gedeihen, und Silodenken weicht cross-funktionalerem Arbeiten. Auch Kernelemente der Agilität wie Iterationen oder Fahren auf Sicht, um Ziele immer wieder neu justieren zu können, werden als nützliche Mittel in der Krise genutzt.

**Dead or alive?
Der New-Work-Diskurs
auf dem Prüfstand.**

### Andererseits: Es gilt jetzt als unnötige Fassade

Dabei übersieht man leicht einen entscheidenden Unterschied: Was innerhalb der New-Work-Bewegung ein großes Ganzes und aus sich selbst heraus den Zweck der besseren Arbeitswelt ergab, wird nun in einzelne Werkzeuge zerlegt, deren Einsatz ganz pragmatisch das Überleben des Unternehmens sichern soll. Was vorher innovativ und mutig war, ist in der Krise rasch zur Normalität geworden. Dabei bleiben allerdings auch zentrale Elemente von New Work auf der Strecke. Dass die Arbeit gut und erfüllend sein soll, wird nun als Luxusproblem erlebt: »Das ganze Gerede von New Work ist Makulatur. Es geht eher darum, ob es einen Job gibt.«
In unseren Interviews wurden verschiedene Narrative beschrieben, die New Work jetzt den Rang ablaufen. Arbeitsplatzsicherung ist dabei sicher das prominenteste, der Wunsch nach Effizienz folgt kurz dahinter. New Work wurden auch schon vor der Krise zu viele Buzzwords und zu wenig konkrete Handlungsumsetzungen vorgeworfen. Das führt nun dazu, dass Ideen und Vorschläge, die aus einer New-Work-Perspektive beschrieben werden, eher abgelehnt werden – unabhängig von der Brauchbarkeit des eigentlichen Vorschlags.
Im Next Normal wird man sich die Frage stellen müssen, inwiefern der New-Work-Diskurs reanimiert werden kann oder gar muss oder welche neuen Diskursanlässe es stattdessen braucht.

**Fragen an New Work im Next Normal**

- **Was genau wollte man mit New-Work-Initiativen erreichen?**
- **Welche dieser Ziele sind heute noch relevant?**
- **Welche Themen werden heute unter welcher Flagge vorangetrieben?**
- **Wo bieten sich Chancen, mit New-Work-Zielen an neue Diskurse und Initiativen anzudocken?**

# »Die Leute werden sich überlegen, ob sie für zwei Meetings überhaupt ins Büro kommen« Interview mit Martin Rodeck

*Martin Rodeck, Executive Managing Director Deutschland beim Büroentwickler EDGE, erklärt, wieso die Homeoffice-Welle seine Branche nicht gefährdet, was er von schlauchartigen Teeküchen hält und wie die Situation unsere Meeting-Kultur verändern wird.*

**Eine Firma, die Bürogebäude entwickelt, baut und gestaltet, sitzt jetzt plötzlich selbst nicht mehr im Büro. Wie sind Sie in dieser neuen Situation angekommen?**

Ich bin froh, wie gut es bei uns läuft. Wir hatten bereits zuvor eine sehr homogene IT-Infrastruktur und arbeiten komplett cloudbasiert. Das heißt, wo meine Leute arbeiten, ist unter diesem Blickwinkel wirklich egal. Insofern war es ein ziemlicher Warmstart, was die technischen Grundlagen angeht.

**Wie hat sich die Entscheidung auf Ihre Kommunikation ausgewirkt?**

Wir haben an Tag eins gesagt: Leute, ab sofort ist Microsoft Teams Standard. Wir haben sämtliche Formate, von den Projektteam-Treffen bis zum Management-Meeting umgestellt. Unser IT-ler war damit natürlich zunächst nicht glücklich, der hätte es gern viel programmierter und Schritt für Schritt eingeführt. Stattdessen passiert es jetzt sehr viel schneller über Learning by Doing. Das war quasi ein erzwungener IT-Innovationsschub für uns – der aber sehr wertvoll war.



**Gibt es jetzt neue Probleme, die es im Büroalltag nicht gäbe?**

Natürlich. Das reine Austauschen von Informationen, das kann Technologie ersetzen. Was aber nicht ersetzbar ist, ist das physisch erlebte Miteinander: dass man sehen kann, ob jemand gerade eher den Kopf hängen lässt oder einem mit fröhlichen Augen begegnet. Bei Bewerbungsprozessen zum Beispiel ist dieser direkte persönliche Eindruck besonders relevant. Ich kann mir nicht vorstellen, jemanden für eine zentrale Rolle rein virtuell einzustellen. Wir machen finale Bewerbungsgespräche daher weiter in Präsenz – natürlich das Abstandsgebot befolgend. Das Problem setzt sich dann aber beim Onboarding fort. Ich kann aktuell niemanden wie üblich im Büro begrüßen und mich mit ihm oder ihr erst mal hinsetzen und die Person ankommen lassen. Unsere Neuen machen jetzt an ihrem ersten Tag morgens um neun Uhr den Rechner an und gucken auf ein Teams-Bild voller fremder Menschen. Das ist kein triviales Problem, nicht für die Menschen, die neu dabei sind, und auch nicht für die, die das Onboarding organisieren.

**Solche spontanen Treffen fehlen jetzt ja nicht nur für neue Mitarbeiter*innen, sondern bei all Ihren Abläufen. Macht sich das bemerkbar?**

Auf jeden Fall. Unsere Firma folgt natürlich einem klaren Regelwerk. Wir bewegen Milliarden, wir müssen viele formale Prozesse einhalten und jeden Schritt dokumentieren. Aber wir sind auch inhabergeführt und haben eine wirklich flache Hierarchie. Vieles passierte also schnell mal auf dem kurzen Dienstweg. Dieser informale Wissensaustausch in einem Projekt, der geht jetzt verloren. Zu Beginn stapelte sich über die Woche also alles, und erst im Wochen-Meeting wurde der Stapel dann entlang der Agenda abgearbeitet. Darauf haben wir dann reagiert.

**Wie genau?**

Im Management haben wir normale »Touchpoints«, die wir zweimal pro Woche machen. Das haben wir nun an den verbleibenden Tagen der Woche um ein »Management-Morning-Briefing« ergänzt. Wir wählen uns morgens um neun in ein Teams-Meeting ein, Kaffee in der Hand, ohne Agenda – und gucken: Was liegt an am Tag? Es ist eine Mischung aus »Wie geht es dir?« und dem Diskutieren von Themen, querbeet und ohne formale Entscheidungen.

**Sie haben beschrieben, dass Sie eher flache Hierarchien haben. Es gibt Organisationen, die gerade in dieser Situation zurückschalten auf zentralisierte Entscheidungswege, weil man sich davon Schnelligkeit verspricht. Wie erleben Sie das?**

Ich nehme wahr, dass die Kommunikation mit dem Management mehr gesucht wird. Das liegt nach meiner Beobachtung daran, dass es jetzt keine Zufallsbegegnungen mehr gibt. Vorher war die Überlegung vielleicht: »Martin hat das bestimmt mitbekommen. Darüber haben wir doch letzte Woche auf dem Flur geredet.« Jetzt ist klar: Hat er nicht. Denn es gibt ja keine Begegnungen im Flur. Also werde ich viel öfter in Team-Meetings geholt oder angerufen und bekomme dann gesagt: »Pass auf, wir haben hier ein Thema, das würden wir gerne zehn Minuten besprechen.«

**Treffen Sie jetzt also mehr Entscheidungen von oben nach unten?**

Nein, es ist keine Verdrehung zu Top-down-Entscheidungen. Es ist nach wie vor so, dass die Teams mir sagen sollen, wo es langgeht. Sie wollen bei mir aber ab und an testen, ob sie auf dem richtigen Weg sind. Das heißt: Die Kultur bleibt die gleiche. Nur die Formate und ihre Häufigkeiten ändern sich – und ich hoffe, das bleibt ein Stück weit auch.



**Warum?**

Ich merke, dass ich wieder eine größere Detailkenntnis zu den einzelnen Projekten habe. Das wird durch diese Situation erst wieder ermöglicht. Ich habe keine Abendveranstaltungen und wenige Akquisitions-Meetings bei Kunden vor Ort, stattdessen eher mal ein Telefonat. Das heißt, ich habe mehr Zeit, mich um die Themen und Fragen der Teams zu kümmern.

**Nicht nur Sie sind jetzt im Homeoffice, sondern auch die meisten anderen Firmen, die es irgendwie möglich machen können. Man lernt: Es geht! Für Sie als Chef einer Firma, die Büros baut: Macht einem das Sorgen?**

Nein, gar nicht. Erstens: Wir haben bereits vor der Krise Gebäude gebaut, die sehr flexibel nutzbar sind. Wir haben auch immer schon die technische Infrastruktur geliefert, die das Andocken von remote oder im Homeoffice Arbeitenden problemlos ermöglicht. Es kann natürlich sein, dass die Nachfrage konjunkturbedingt erst einmal etwas schlechter wird oder Mieter nicht mehr 10.000 Quadratmeter suchen, sondern nur noch 8.000. Aber wir liefern ein Produkt, das auf sich ändernde Anforderungen im Markt und in der Gesellschaft gute Antworten hat, deswegen wird es sich auch weiter durchsetzen. Zweitens werden Unternehmen, die vorher gedanklich nicht mal in der Nähe unserer Arbeits- und Raumkonzepte waren, jetzt mit ihnen konfrontiert. Es wird eine Innovationswelle durch die Unternehmen gehen, bis hinein in die konservativsten ihrer Art. Vorher wollten sie sich selten mit innovativen Bürokonzepten befassen, aber jetzt muss das jeder.

**Wagen mir mal den Ausblick: Wie wird sich die Krisenerfahrung auf die Büros der Zukunft auswirken? Rücken jetzt virologische Dimensionen ins Zentrum, über die man vorher nie nachgedacht hätte?**

Absolut. Wir haben für unsere eigene Situation ein kleines Team aufgesetzt, das die Schwachpunkte unseres Büros analysiert. Ein Ergebnis ist dabei: In einem normalen Büroraum bei der Arbeit Abstand zu halten, ist nicht das Problem. Das Problem sind die Flaschenhälse: Das sind der Ein- und Ausgangsbereich oder Räume wie eine Teeküche – Orte, an denen Menschen eben nicht ihrer Standardarbeit nachgehen. An diesen Engpässen, im wahrsten Sinne des Wortes, kommst du auch baulich kaum vorbei. Du kannst es nur organisieren. Durch die eine Tür hinein, durch die andere hinaus, zum Beispiel. Es geht also eher um Verhalten und nicht zwingend um bauliche Anpassung.

**Diese Flaschenhälse finde ich sehr spannend. Natürlich sind die virologisch betrachtet problematisch. Aber es sind ja auch die Orte, an denen im Büro oft die Magie passiert, wo die zufälligen Begegnungen stattfinden, aus denen häufig Neues entsteht. Wenn ausgerechnet das, was der Schlüsselvorteil von Büros war, jetzt ihr Nachteil wird – dann ist das doch ein Problem?**

Ja, wobei ich sagen muss, das wird nur dort schwierig, wo Büros ohnehin schlecht konzipiert sind. Wenn ich die klassische schlauchartige Teeküche habe, weil jemand gesagt hat: »In diesen Raum machen wir auf der einen Seite eine Küchenzeile, auf die andere kommen ein schrabbeliger Tisch, zwei Stühle und ein Mülleimer« – dann ist das entgegen der Klischees sowieso nicht der Ort, wo die Magie passiert. Die passiert nicht in Flaschenhälsen, sondern eher dort, wo man Wohnzimmercharakter hat, Luft und Raum. Wo man sich wohlfühlt, weil man entspannt auf dem Sofa sitzen kann, jeder auf einer Ecke, der Dritte auf einem Hocker davor. In gut gemachten Büros sind Begegnungsräume längst als solch offene Orte konzipiert.



**Haben sich Ihre Anfragen, vielleicht sogar Ihre laufenden Projekte, durch die Situation geändert – vielleicht, weil eine Firma nun auf die Pläne schaut und die neue Situation in die Bürogestaltung einbeziehen will?**

Zumindest in deutschen Projekten haben wir aktuell keine Änderungsanfragen. Wahrscheinlich ist es dafür noch zu früh. Wo ich Veränderungen erwarte, ist im Bereich der Infrastruktur für hybride Meetings. Ich kann mir nicht mehr vorstellen, dass wir zukünftig Meeting-Räume planen ohne einen voll ausgestatteten großen Screen mit exzellentem Ton, eine gute Videokamera, komplett vernetzt mit allen Tools, sodass alle Teilnehmenden gleichberechtigt am Meeting teilnehmen können – egal, ob sie im Büro sind oder sich von außen dazuschalten. Denn: Die Leute werden sich zukünftig viel stärker überlegen, ob sie für zwei Meetings überhaupt ins Büro kommen. Wir jetzt alle gelernt: Es müssen nicht alle Beteiligten immer im gleichen Raum sitzen.

## Wie geht es weiter?

*Welche Spannungsfelder bearbeiten Sie in Ihrer Organisation? Welche offenen Fragen beschäftigen Sie dabei? Welche digitalen Instrumente nutzen Sie um diesen zu begegnen? Welche Perspektiven aus dieser Studie könnten helfen, für Ihren spezifischen Kontext Antworten zu finden? Wir sind gespannt auf Ihr Feedback und bewegen die Themen gern konkret mit Ihnen weiter. Melden Sie sich – wir freuen uns, von Ihnen zu hören!*

**NextNormal@metaplan.com** **NextNormal@haufe.com**

**Die Autor*innen dieser Studie sind:**
Sebastian Barnutz, Lene Baumgart, Zeljko Branovic, Finn-Rasmus Bull, Lars Gaede, Wiebke Gronemeyer, Isabell Hager, Frank Ibold, Jens Kapitzky, Claudia Langen, Carmen Lopera, Kai Matthiesen, Johanna Meschede, Marcus Meyer, Judith Muster, Christoph Nahrholdt, Thorsten Schaar, Thomas Schnelle, Jonas Spengler, Helen Taylor, Bennet van Well, Ines Vogel, Anna von Bismarck

Metaplan/Haufe, Quickborn/Freiburg i. Br., Juni 2020