

## ORGANISATIONEN NACH DER PANDEMIE

4 Szenarien für Ende 2020

# SELTEN WAR DIE NAHE ZUKUNFT SO UNKLAR WIE HEUTE.



Seit Monaten stellt die Corona-Krise unseren Alltag komplett auf den Kopf. Überwogen zu Beginn der Pandemie noch Ängste, Verunsicherung und Ohnmachtsgefühle, so breiten sich jetzt auch Frust und Ungeduld aus. Wie geht es weiter? Wie lange müssen wir mit den Einschränkungen noch leben?

Weder für Laien noch für Expertinnen sind die weiteren Entwicklungen absehbar. Egal wie es kommt: Die Entwicklungen der nächsten Monate werden unsere Arbeitswelt maßgeblich beeinflussen: In Organisationen kommen Menschen tagtäglich zusammen - heute vielfach virtuell.

**Organisationen lösen gemeinsam Probleme, betreiben Innovation, schöpfen Wert. Und sie leben und schaffen gesellschaftliche Normen.**

# SZENARIEN.

Wie gehen Organisationen mit den Auswirkungen der Pandemie um?  
Wie steht es um das betriebliche Miteinander in einer Zeit wirtschaftlicher Schwierigkeiten?  
Wie wirken sich Abstandsregeln auf den Büroalltag aus? Arbeiten viele weiter von zu Hause, und bleibt das überhaupt erlaubt? Und welchen Einfluss hat all dies auf politische Stimmungen und das gesamtgesellschaftliche Gefüge?

Um diese Fragen zu beantworten, kamen 10 Expertinnen und Experten in einem virtuellen Szenarioprozess im Mai 2020 zusammen. Im Ergebnis entstanden 4 plausible Zukünfte:

## GROSSE DEPRESSION

Das erste Szenario beschreibt eine kollabierende Gesellschaft, die sich durch Egoismus, kurzsichtige Performance-Orientierung, und mangelnden Weitblick in ihre Einzelteile auflöst.

## ALTE GARDE

Das zweite Szenario erzählt von einer Rückbesinnung auf alte Konzepte und Logiken. Für partizipative Spielereien ist keine Zeit mehr, es braucht wieder harte Helden.

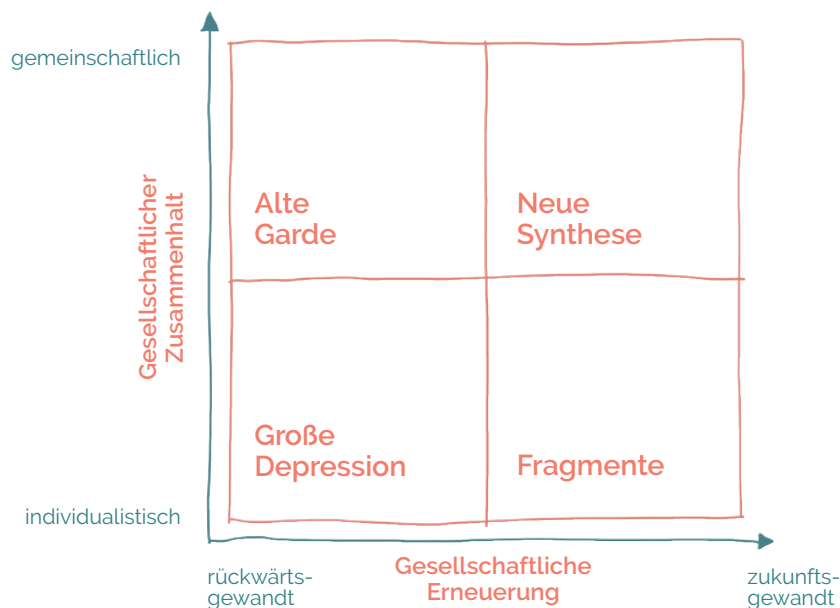
## NEUE SYNTHESE

Das dritten Szenario beschreibt, wie aus der Erfahrung von Isolation und Trennung neue Formen des Zusammenlebens und -arbeitens hervorgehen.

## FRAGMENTE\*

Das vierte Szenario beschreibt eine Zukunft, in der entlang vieler Linien die Gesellschaft in Krisengewinner und -verlierer zerbricht.

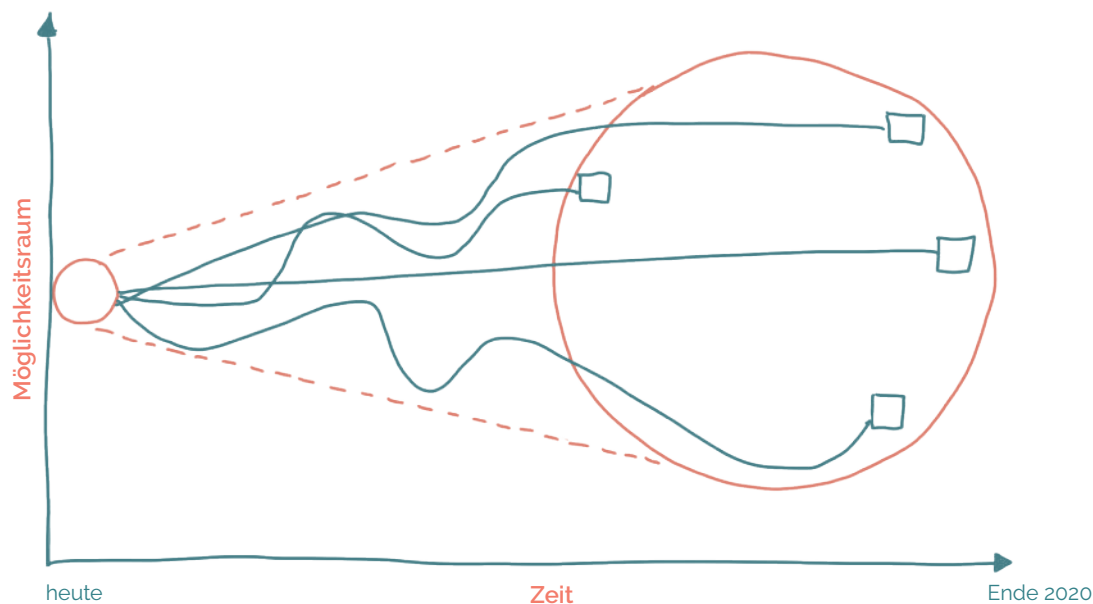
Der 4 Szenarien spannen einen Raum möglicher Zukünfte entlang von 2 Dimensionen auf:



● Szenario 4 weicht in Form und Darstellung von den anderen drei Szenarien ab. Um unterschiedliche Lebenswelten der Fragmentierung zu illustrieren, wurden 5 Perspektiven Betroffener eingenommen.

# METHODIK.

Szenarioplanung ist ein methodischer Ansatz zur strategischen Planung und Strategiebildung unter Unklarheit und Unsicherheit. Im Mittelpunkt der Methode steht die Entwicklung plausibler Zukünfte auf Grundlage definierter Einflussfaktoren. Statt normativ festzulegen, wie eine wünschenswerte Zukunft aussehen würde, entwickelt man mit dieser Herangehensweise eine Reihe sehr unterschiedlicher, aber in sich stimmiger Zukünfte, die einen Raum möglicher Zukunftsbilder aufspannen.

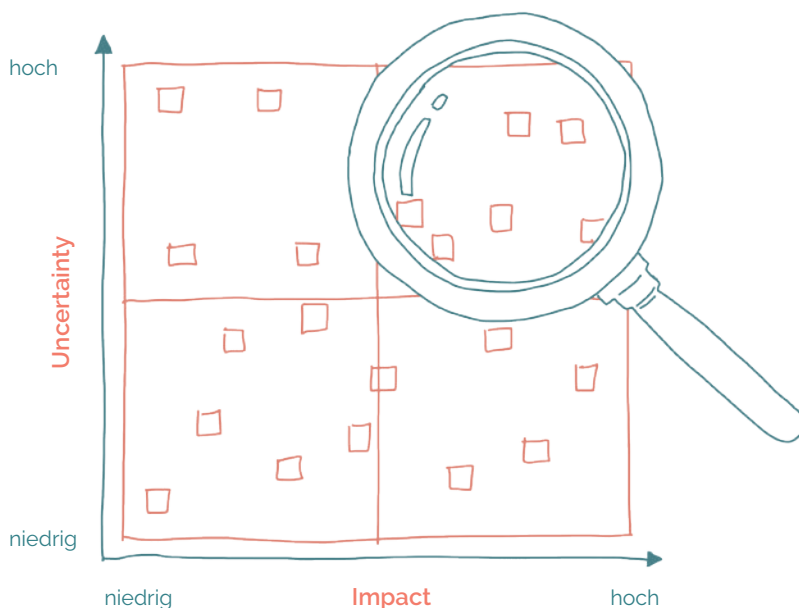


Die Methode geht nicht davon aus, dass ein Szenario tatsächlich und in Reinform auftritt. Stattdessen zeichnen wir Archetypen möglicher Entwicklungen nach. Dazu werden einzelne Szenarien mit fiktiven Annahmen und Erzähl-Elementen angereichert. Die Methode schöpft aus den Erkenntnissen von Expertinnen und Experten unterschiedlicher Hintergründe und bündelt so das Wissen einer heterogenen Gruppe.

Angesichts des kurzen Zeitrahmens von zwei digitalen Workshop-Sitzungen waren Pragmatismus und Zusammenarbeit unsere Leitprinzipien – wo dies möglich war. Im Geiste unseres ko-kreativen Charakters der Szenarioplanung arbeiteten wir experimentell. Inhalte wurden mit virtuellen Whiteboards und geteilten Dokumenten in Parallelarbeit erstellt.

Wir haben uns entsprechend für eine maßgeschneiderte Version der Szenarioplanung entschieden. Ein Moderatorenteam begleitete den interaktiven Prozess. Ziel war es, mithilfe kreativer Ideen plausible Zukünfte zu veranschaulichen/zu skizzieren. Dazu sind wir in fünf Schritten vorgegangen:

- Zunächst sammelten wir unter Einbezug der ExpertInnen eine Liste von Einflussfaktoren, die die Zukunft von Organisationen bis Ende 2020 beeinflussen. Die zunächst 60 Faktoren aggregierten wir auf 39 weitgehend distinkte Faktoren, die sich in vier Cluster teilen: „Gesellschaftliche und wirtschaftliche Faktoren“, „Organisationale Faktoren“, „Führung“, sowie „Neue Arbeitsmodelle und Personal“.
- Anschließend bewerteten die ExpertInnen die Faktoren nach ihrem potenziellen Einfluss auf die Zukunft der Organisationen (Impact) und danach, wie ungewiss ihre Ausprägung in der Zukunft ist (Uncertainty).



Ein Faktor mit unterschiedlichen, aber ähnlich wahrscheinlichen Ausprägungen wurde als sehr unsicher markiert, während ein Faktor, dessen Auswirkung recht vorhersehbar war, als weniger unsicher markiert wurde. Diese Einschätzung erfolgte durch eine Online-Umfrage im Vorfeld des ersten Workshops.

- Zu Beginn des ersten virtuellen Workshops orientierten sich die TeilnehmerInnen an den Schlüsselfaktoren, d.h. an den Faktoren mit dem höchsten potenziellen Einfluss und der größten Unsicherheit in ihrer Vorhersagbarkeit. Zu diesen Schlüsselfaktoren zählten beispielsweise die COVID-19-Entwicklung, die wirtschaftliche Situation, der gesellschaftliche Zusammenhalt, die Situation der alten Industrien, die Entwicklung der Einstellung zum Privatleben, die Rolle von Führung (auf Distanz), sowie flexible Arbeitsmodelle.

- Basierend auf den Faktoren entwickelten wir logische Modelle, die Entwicklungen der Faktoren und ihre Wendepunkte aufzeigen und zu unterschiedlichen, aber plausiblen Zukunftsszenarien führen. Aus diesem Prozess entstanden in parallelen Kleingruppen insgesamt 9 Szenarien, die in einem iterativen Verfahren zu 4 Szenarien konsolidiert wurden. Im zweiten Workshop arbeiteten 4 Kleingruppen diese Szenarien aus. Für jedes Szenario wurde der Zeithorizont Ende 2020 gewählt.

- Durch Triangulation zwischen den Szenarien entwickelten die Teilnehmenden Empfehlungen für verschiedene Akteure aus Organisationen und Politik.

# 1. GROSSE DEPRESSION: ZERFALL AUF ALLEN EBENEN.

## Der rote Faden:

Die GROSSE DEPRESSION beschreibt eine resignierende Gesellschaft, die der Krise nichts entgegenzusetzen weiß. Mutloses Krisenmanagement, Egoismus und mangelnder Weitblick führen zum Zerfall



## Der Zusammenhalt bröckelt

Weihnachten 2020 droht auszufallen. Die wirtschaftliche Situation erinnert an die der 1930er Jahre. Der große Tanz ist vorbei - viele Werkstore werden 2021 erst gar nicht mehr aufgeschlossen.

Covid-19 ist allgegenwärtig. Die Politik reagiert erneut mit Verschärfung der Maßnahmen. Zum ökonomischen Druck auf den Einzelnen kommt die Einschränkung der Freiheit. Frust breitet sich aus. Ein Großteil der Gesellschaft erhofft sich endlich Freiheit aus dem Lock-Down und reagiert mit Ressentiments gegen die engen Fesseln. Wissenschaftsskepsis und Verschwörungstheorien boomen, das Misstrauen wächst.

Auf die Wirtschaftskrise reagiert die Bundesregierung mit neuem Wein in alten Schläuchen - erst Milliarden für die Lufthansa, dann die Deutsche Bahn. Nach der Sommerpause gelang es der Autolobby doch noch, die Abwrackprämie auch für Verbrenner durchzuboxen. Die einen sind gerettet auf Pump, die anderen empören sich über die staatliche Großzügigkeit für die alten Industrien. Der Wettbewerb um Arbeit steigt an, während der Ruf nach Solidarität immer leiser wird.

Startups ringen um Förderprogramme, Kredite und Investitionsspritzen, während Investoren verängstigt an der Seitenlinie warten. In der Kultur-, Entertainment- und Freizeitbranche schleppt man sich von der staatlichen Förderung zum nächsten Kleinkredit. Für viele endet Weihnachten im Bankrott.

## Die zermürbte Organisation - Ohnmacht statt Sinn

Die gesamtgesellschaftliche Situation schlägt sich auch innerhalb der Organisationen nieder. Individuelle und organisationale Existenzängste färben den Flurfunk und die Skype-Meetings. Pioniergeist und Aufbruchsstimmung gibt es nur noch in wenigen Wachstumsbranchen. Stattdessen macht sich Resignation breit.

Während in der ersten Welle Mitgefühl und Ärmelhochkrepeln angesagt waren, brechen in der aktuellen Unsicherheit zunehmend Konflikte auf. In nahezu allen DAX-Konzernen stehen die Betriebsräte auf Totalkonfrontation mit der Unternehmensführung. Aber es gibt einfach nichts mehr zu verteilen. Büroräume werden aus Sicherheitsgründen zu Geisterstädten, das Prinzip des Co-Working als Industriezweig steht vor dem Kollaps. Arbeit und Privates bleiben somit ungesund verschmolzen, was die erlebte Ohnmacht vieler ArbeitnehmerInnen erhöht. Mitarbeitende erleben sich immer seltener als Teil eines großen Ganzen, ziehen sich zurück. Selbsthilfe und Mindfulness boomen, aber mehr als Eskapismus denn als Selbstverwirklichung.

Dazu kommt verstärkender Performance-Druck. Viele sind verängstigt. Nur wer einen sicheren Arbeitsplatz hat, macht Dienst nach Vorschrift.

## Führung im Schraubstock

Führung in einer Welt, die undurchsichtig und gefährlich geworden ist, wächst zur Herkules-Aufgabe heran. Die CEOs ziehen sämtliche Register, um die Abstoßung von Geschäftsbereichen oder gar die Insolvenz abzuwenden. Aber zu Weihnachten haben bereits zwei der großen Automobil-CEOs das Handtuch geworfen. Es ist einfach nicht zu schaffen. Führungskräfte sind im Schraubstock zwischen stetigem Druck ökonomischer Interessen seitens der Geschäftsführung gepaart mit dem Frust der Remote-Belegschaft.

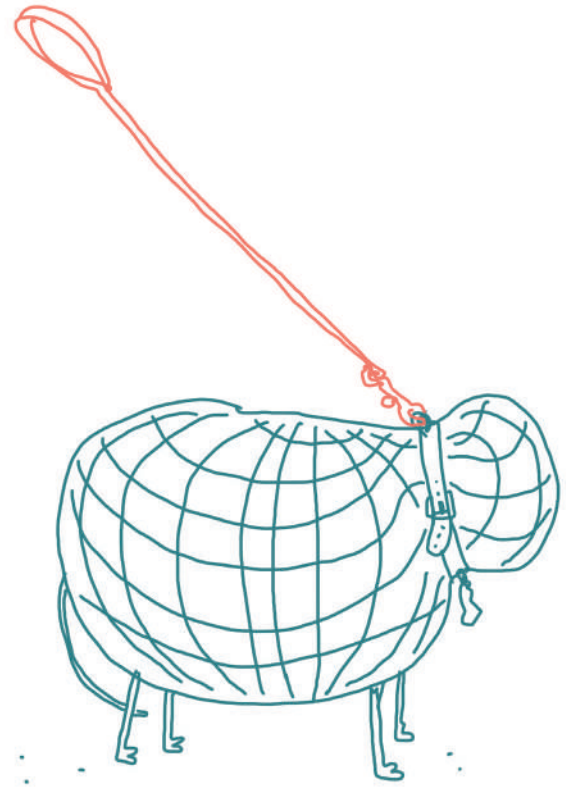
Das Verhältnis der Führungskraft zu ihren Mitarbeitenden ist transaktional. Es geht um kurzfristige Ziele - alles andere sind derzeit Utopien. Längerfristige individuelle Entwicklungen und transformationale Visionen spielen kaum noch eine Rolle. Die Anforderung an gute Führung ist groß: einerseits ehrlich aufzunehmen, was Menschen bewegt und die Realität nicht zu beschönigen, gleichzeitig Geschäfte abwickeln, Konflikte befrieden und divergierende Gruppen zusammenzuführen. Dieser Spagat ist schwierig, oft unmöglich. Das Vertrauen bröckelt an allen Enden.

In der Konsequenz scheitern viele Führungskräfte. Innere Resignation und Burnout nehmen zu. Die unbestimmte Hoffnung auf bessere Zeiten ist die treibende Kraft. Und nicht, aus der aktuellen Situation etwas Neues zu erschaffen.

## 2. ALTE GARDE: KEINE ZEIT MEHR FÜR SPIELEREIEN.

### Der rote Faden:

ALTE GARDE erzählt von einer Rückbesinnung auf alte Konzepte und Logiken. Für partizipative Spielereien ist keine Zeit mehr, es braucht wieder echte Kerle und Helden.



### Wir lassen uns die Normalität nicht nehmen

Weihnachten 2020 ist die Zeit von Besinnung und familiärer Nähe. Konservative Werte dominieren nach der Corona-Krise. Zwar liegt die Krise nicht wirklich hinter uns, denn die wirtschaftlichen Entwicklungen sind weiterhin negativ, und mit der Herbstsaison ist auch die Zahl der COVID-Erkrankungen wieder deutlich angestiegen. Dennoch will von der Krise weder jemand sprechen noch hören. Stattdessen wird hart gearbeitet.

Angela Merkel, die Kanzlerin der Maske, ist unter dem Druck des wirtschafts-konservativen CDU-Flügels zurückgetreten und hat den Weg für die Kanzlerschaft von Friedrich Merz freigegeben. Deutschlands Konzerne stehen dank aufgestockter staatlicher Förderung einigermaßen solide da und profitieren von gelockerten Umwelt- und Sozialstandards. Über CO<sub>2</sub>-Ziele und Klimawandel zu sprechen ist nicht mehr opportun, dafür fehlen schlicht Zeit und Geld, wenn Deutschland in der Welt weiterhin Geltung beanspruchen möchte. Besonders kleine Unternehmen und Organisationen wie Gaststätten, soziale Einrichtungen und Kultureinrichtungen sind an den unteren Rand gedrängt worden.

Der Arbeitsmarkt ist stark unter Druck: Wer jetzt ohne Arbeit ist, wird es lange bleiben. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Sinnsuche ist schön und gut, aber die Sicherung des Lebensstandards für die Familie geht vor.



## Basta statt Partizipation

In Organisationen übernehmen wieder die Menschen das Ruder, die nicht wissen, was ein VPN ist. Entsprechend gibt es eine starke Tendenz, Mitarbeitende wieder zurück ins Büro zu bestellen. Dass die Krise leider auch Opfer fordert, ist ja mittlerweile verstanden.

Was zählt, ist Performance(kultur). Während noch vor einem Jahr die Digitalberaterinnen und partizipativen Organisationsentwickler ihre esoterischen Programme veranstalteten, sind mittlerweile in nahezu allen Konzernen Effizienzprogramme an der Tagesordnung. Meist mit A.T. Kearney oder Deloitte – für einen Luxus à la McKinsey oder BCG fehlen die nötigen Mittel.

Relevanter als verrückte Ideen und unsinnige Experimente ist die Konzentration auf das Kerngeschäft. Mitarbeitende werden an ihrer Leistung, nicht an ihrem Erfolg gemessen. Im Zweifel gilt die Basta-Kultur. Viele Mitarbeitenden igeln sich aus Angst um ihren Job ein, um nirgendwo anzuecken oder aufzufallen. Den Innovationsteams werden erstmal die Budgets gekürzt - sie können aber noch bei der Einführung von MS Teams helfen. Anstatt Ambidextrie, dem gleichzeitigen Ausprobieren von Neuem und Optimieren des Bestehenden, zählt heute kurzfristiges Ausnutzen des Kerngeschäfts. Investitionen in Innovation: nahe Null.

## Zurück an die Front - wer resigniert, verliert

In der Konsequenz wird auch Führung zurückgedreht: was wieder zählt sind Hierarchie, Machertum und Kontrolle. Die Corona-Krise hat die Helden der 90er Jahre, die in den letzten Jahren kaum gute Presse hatten, wieder an die „Führungsfront“ gespült. Für partizipative Führung bleibt keine Zeit - es ist ernst.

Probleme müssen ad hoc gelöst werden. Auf Vorstandsebene zählen Zahlen, Daten, Fakten, um den wirtschaftlichen Sinkflug zu überleben. Da ist der CFO wichtigster Ratgeber. Die HR-Leitung muss Entlassungen möglichst geräuschlos über die Bühne bringen. Wenn von der Bedeutung von Kultur und Vertrauen für mehr Krisenresilienz gesprochen wird, winkt der CEO ab.

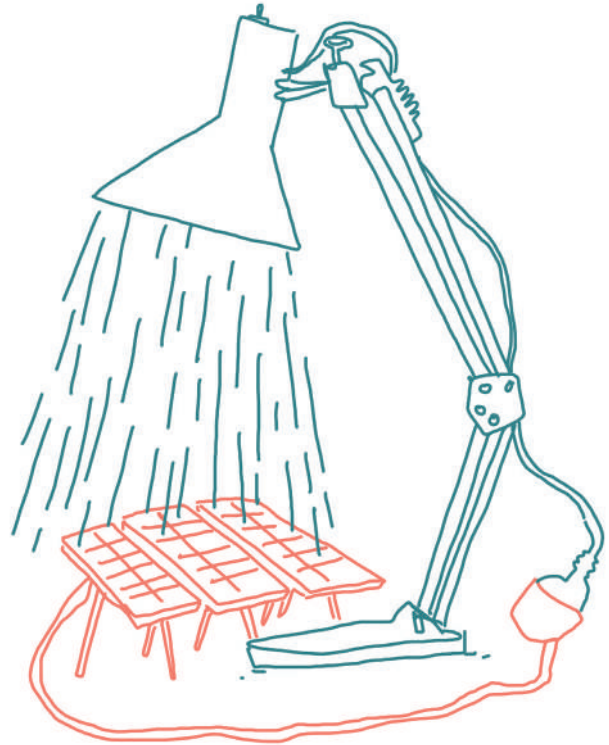
Der Performance-Druck von oben auf die mittlere Führungsebene ist enorm, sie muss unter Druck Ergebnisse abliefern. Die Zielsetzung kommt von oben, erklärt wird dabei nicht viel. Die weniger loyalen Mitarbeitenden sehen es oft nicht ein, alte Privilegien abzugeben und nicht mehr mit eingebunden zu werden. Vom Mittelmanagement ist hier eine harte Hand gefragt. Entsprechend führen auch sie tendenziell über härtere Ansagen, Mikromanagement, und vor allem: mit wenig Empathie – auch wenn angesichts der anhaltenden Krise das Trauma in der Gesellschaft weiter zunimmt und viele sich nach besserem Miteinander sehnen.

Die Stunde des Paternalismus 2.0 schlägt – Führungskräfte, die sich einigermaßen stabilen Boden unter den Füßen verschafft haben, kümmern sich durchaus um „ihre Schäfchen“, aber es fühlt sich an wie in den 1950er Jahren.

# 3. NEUE SYNTHESE: WIR ERFINDEN UNS GEMEINSAM NEU.

## Der rote Faden:

NEUE SYNTHESE beschreibt, wie aus der Erfahrung von Isolation und Trennung neue Formen des Zusammenlebens und -arbeitens hervorgehen.



## Eine neue Achtsamkeit

Pandemie und Isolation liegen zum Jahresende hinter uns. In der Freude auf die Zeit zwischen den Jahren ist die Erinnerung daran noch lebendig – und doch ist etwas anders. Trotz der Drohkulisse eines möglichen neuen Ausbruchs herrscht ein achtsames Miteinander.

Die Erfahrung der vergangenen Monate, gemeinsam eine kollektive Herausforderung zu meistern, hat Glauben an Gemeinschaft und Zusammenhalt geschaffen. Distanz und Isolierung haben uns gezeigt, wie wertvoll Nähe ist. In allen Lebensbereichen werden Sinnfragen wichtiger. Lokale Initiativen und Nachbarschaftsprojekte boomen, und überall wachsen Kooperation und positives Miteinander.

Klug gesetzte staatlichen Anreize haben zur Situation beigetragen. Auf das Konjunkturpaket der Bundesregierung setzte der Bundestag in erstaunlichem Konsens in seinen Entscheidungen immer wieder gezielt auf Erneuerung. Dabei zählten Nachhaltigkeit und Orientierung am Gemeinwohl.

Die Krise wurde und wird an vielen Stellen als Chance genutzt. Auch die zahlreichen Menschen, die ihre Arbeit verloren haben, können durch solidarische Unterstützung gesellschaftlich weiterhin teilnehmen. Damit ist auch das Vertrauen in Institutionen stark gewachsen. In der Zusammenarbeit etablieren sich kooperative und partizipative Modelle – und das macht auch nicht vor der Wirtschaft halt.

## Die Krise als Chance

Eine ganze Menge von „New Work“-Ideen wurde zu Beginn zwangserprobt: Home-Office, digitale Kooperation und starke Entscheidungsmandate für Teams. Diese Dynamik setzt sich fort: flexiblere Strukturen und Arbeitsmodelle werden vermehrt eingefordert. Nicht alles läuft reibungslos; aber „wir schaffen das“ ist nicht mehr in der Schmutzdecke, sondern eine stolze Haltung in diesen Tagen. Die schwächere Konjunktur führt zu kürzeren Arbeitszeiten, und damit entsteht Freiraum für mehr Privatleben. Dieses Modell verschwindet jedoch mit Abklingen der Pandemie nicht einfach. Auch wenn es weniger Geld bringt.

Lange gehegte Glaubenssätze fallen: Viele Geschäftsreisen sind obsolet. Just-in-time, Offshore-Produktion und Globale Lieferketten werden zunehmend kritisch hinterfragt. Die Relevanz lokaler Netzwerke steigt deutlich. Denn die herausfordernde Transformation kann nicht mit einem einfachen „zurück“ beantwortet werden. Es ist Bewegung im System.

Unternehmen spüren den Druck, wenn sie den erhöhten ethischen und ökologischen Ansprüchen nicht genügen. Doch nicht nur die großen Unternehmen müssen sozialer und agiler werden. Auch Start-ups müssen sich bewegen: Was nützen Bällebad und Yoga-Stunden in prekären Arbeitsverhältnissen? Im Berater-Sprech gibt es ein neues Wort des Jahres: Corp-ups. Gemeint sind solche Unternehmen, die in der Krise eine nachhaltige und neuartige Synthese zwischen jung und alt, klein und groß, wendig und stetig gestaltet haben. Im Kern begegnet man sich in den neuen Corp-ups auf Augenhöhe, mit Sympathie und der notwendigen Empathie.

## Wer beiträgt, führt

Führungskräfte stehen vor neuen Aufgaben: sie müssen nicht nur flexiblere Strukturen der Zusammenarbeit organisieren, sondern auch Offenheit in Diskussionen zeigen. Diese Dualität überfordert einige, während andere mit dem Neuen experimentieren. Es kommt zu Reibungen und Verwerfungen, die zunächst einem Generationenkonflikt gleichen. Häufig präferieren die erfahrenen ManagerInnen die erprobten Methoden, während jüngere KollegInnen motiviert in eine neue Zeit aufbrechen. Umgekehrt bringen die Erfahrenen oft leichter eine Ruhe und Klarheit rein, wenn es brenzlich wird.

Die Tendenz ist klar. Führungskräfte werden zunehmend zu Befähigern und Brückenbauern. Sie schaffen Rahmenbedingungen für Ökosysteme, in denen die Kreativität von Mitarbeitenden gedeihen kann. Zugleich werden mehr und mehr Entscheidungen eigenverantwortlich von Mitarbeitenden getroffen, frei nach dem Motto: „Wer beiträgt, führt“.

Führung gibt es nicht mehr ohne „remote“- Empathie und Motivation im geschriebenen Wort und Calls zu transportieren ist eine notwendige Fähigkeit, ohne die Führung nicht mehr möglich ist. Erstmals erleben wir gestandene Managerinnen, die die Vorzüge der Digitalisierung wirklich leben.

CEOs müssen weiter die Profitabilität in den Augen behalten, aber unter anderen Vorzeichen. Viele Investoren bestehen heute auf Nachhaltigkeit und Sozialverträglichkeit. Andere Dimensionen der Wertschöpfung werden wichtiger. Den gesellschaftlichen Impact auszuloten und im Spannungsfeld mit der Profitabilität – nicht: Maximierung! – auszuloten, ist nun zentral.

# 4. FRAGMENTE: KRISENGEWINNER HÄNGEN DIE VERLIERER AB.

## Der rote Faden:

FRAGMENTE beschreibt eine Zukunft, in der entlang vieler Linien die Gesellschaft in Krisengewinner und -verlierer zerbricht.

Wir glauben, anders als die anderen Szenarien wird diese Welt am besten in kleinen Geschichten greifbar:

## Hamburg ist rote Zone

Pia ist inzwischen routiniert. Als die Push-notification auf der Corona-App kommt, bereitet sie die Liste ihrer Kontakte der letzten zwei Wochen vor, packt ein paar Sachen, ohne ihrem Mitbewohner zu nahe zu kommen und wartet auf den Transport ins Quarantäne-Hotel. Immerhin eine Gelegenheit, die neue Staffel „Never have I ever“ auf Netflix zu schauen!

Pia ist Barkeeperin: Sobald jemand aus dem Umfeld der Barbesucher der letzten 2 Wochen positiv getestet wird, kommt sie in Quarantäne. In Hamburg, einer roten Zone auf der Deutschlandkarte, passiert dies leider viel zu oft. Noch hält sich die Bar auf dem Hamburger Berg, in der sie arbeitet, über Wasser. Aber wie lange noch?

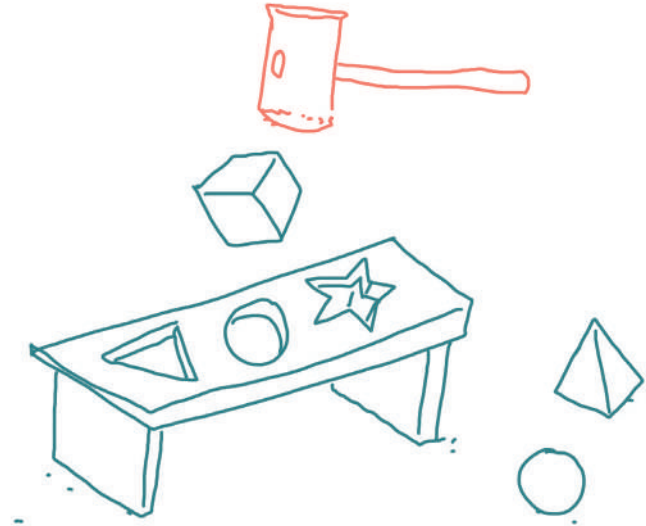
Nur zu gerne würde Pia nach Berlin ziehen, bei einer Freundin unterkommen und dort jobben. Kein Corona-Fall in 3 Wochen! Grüne Zone. Da brummt das Nachtleben wieder. Aber das geht nicht: ohne familiären Grund darf sie aus einer roten Zone nicht nach Berlin einreisen.

## Kein Betriebsrat für Fahrradboten

Fatima H. setzt sich aufs Sofa, stellt die Kaffeetasse auf den Couchtisch und nimmt den Laptop auf den Schoß. Ihr Start in den Arbeitstag bei Feinkost4You, einem vier Jahre jungen Start-Up mit Sitz in Berlin, das gehobenes Essen nach Hause liefert. Seit der Krise boomt das Geschäft und legt jetzt in der Vorweihnachtszeit noch mal zu. Die Restaurants sind in Berlin zwar wieder geöffnet, aber viele gehen auf Nummer sicher und wollen nicht so oft unter Leute.

Fatima, HR Chefin von Feinkost4You, hat die Krise, wenn sie ehrlich ist, genossen. Für ihre Firma und für Ihre Karriere eigentlich ein Segen. So viel Potenzial lag selten in der Luft. Wer smart ist und nach vorne denkt, dem gehört die Zukunft, das hat sie auch mit ihrem HR Team gezeigt.

Aber seit dieser Woche hat Fatima richtig Druck: Die Fahrradboten machen mobil und wollen einen Betriebsrat gründen. Sie sehen nicht ein, dass die Firma als Krisengewinner enorme Profite einstreicht, während sie unter prekären Bedingungen arbeiten. Aber Fatima lässt sich doch nicht von den meist ungelerten Mitarbeitenden die Butter vom Brot nehmen! Sie zoomt erst mal mit einer Arbeitsrechtlerin.



## Pleite und Vorruhestand

Tom B. packt seine Sachen zusammen. Nach 35 Jahren im Mode-Retail sieht alles nach Vorruhestand aus. PAP hat heute beschlossen weitere 20% der Belegschaft zu entlassen. Die letzte Welle hatte er noch selbst verantwortet, die nächste wird nicht mehr in seiner Verantwortung liegen. Schon vor COVID-19 hatte die angestaubte Marktpositionierung ihnen Schwierigkeiten bereitet. Es gab vereinzelte Versuche etwas zu verändern, aber am Ende hatte Tom sich wie die meisten seiner Kollegen auf das fokussiert was er kennt und kann: 300-600m<sup>2</sup> Verkaufsfläche in Malls.

Als die Lockdowns begannen dämmerte ihm schon, dass dies das Ende sein würde. Aber wie hätte er das dem Patriarchen sagen sollen? Der hat alles unterschätzt und versucht mit einem Effizienzprogramm und Kurzarbeit den Laden zu retten. Aber bei den hohen Mietkosten keine Chance!

In den folgenden Monaten machte sich mit den Entlassungswellen eine Kultur der Angst breit. Als mittlere Führungskraft wusste sich Tom nicht anders zu helfen, als den Druck von oben weiterzugeben. Nicht die rühmlichste Zeit seiner Karriere. Seinen Ausstieg hatte er sich ganz anders vorgestellt. Hätte er doch damals das Jobangebot des Online-Modeversands angenommen. Bei denen knallen jetzt sicher die Sektkorken!

## Produkte für Krisengewinner

Susanne H., Produktchefin von Aviation Systems, eröffnet das morgendliche Meeting mit ihren Ingenieuren und Ingenieurinnen:

„Leute, wir sind in einer total schizophrenen Situation. Hier in Fulda geht das Leben schon seit Monaten wieder seinen normalen Gang. Fast alle Firmen am Gewerbestandort haben die Produktion wieder hochgefahren. Wir stehen eigentlich besonders gut da: Unsere IT ist krisenfest und echt cutting edge. Wir können vom Design über die Bestellung alles komplett digital und schnittstellenfähig abwickeln und notfalls würde sogar unsere Produktion mit Minimalbesetzung laufen.

Nur eins sind wir blöderweise nicht: Unabhängig von der weltweiten Flugzeugfertigung. 90% unsere Umsätze kommen von Airbus und Boeing. Ein paar laufende Aufträge können wir noch abarbeiten. Aber machen wir uns nix vor. Mit den vielen Airline-Insolvenzen kommt dann erst mal gar nichts mehr! Das ist doch ein offenes Geheimnis. Beim Italiener haben mich die Kollegen von EEEbikes schon ganz betreten begrüßt.

Wir haben in den letzten Jahren viel richtig gemacht. Und ich bin wahnsinnig stolz auf das Team, die Kultur und die Führungsprinzipien, die wir aufgebaut haben. Aber liebe Kolleginnen und Kollegen: Wenn wir in den nächsten 6 Monaten keine neuen Produkte entwickelt und verkauft bekommen für eine Industrie, der es gut geht, wird es dieses Unternehmen nicht mehr geben! Wer hat Ideen?“

## Paradies für Digitalnomaden

Arturo P. liegt mit seinem Laptop und einem Tannenzäpfle auf der Wiese vor dem Hotel. Schon vor der Krise war er Digitalnomade. Als Software Engineer war er bei mehreren Startups in Stuttgart tätig. Mit seinen guten Python und Java Skills konnte er sich regelmäßig rekrutieren lassen und sukzessive sein Gehalt aufstocken.

Die Krise hat ihm perfekt in die Hände gespielt. Keiner verlangt mehr von ihm, dass er vor Ort ist. Zu Beginn der Krise hatte er sich zu seinem Freund nach Frankfurt abgesetzt. Doch als den beiden da die Decke auf den Kopf fiel, kam ihm die Idee: Gemeinsam mit anderen Programmierern sprach er Tagungshotels im Taunus an. Erst wollte keiner, aber als die Einnahmen ausbleiben, hat der erste umgedacht.

Jetzt sind hier 67 Programmierer verschiedenster Startups und Firmen einquartiert - zu Jugendherbergspreisen. Tagsüber arbeitet man, hilft sich und tauscht sich aus. Abends wird am Pool gefeiert. So ein innovatives und luxuriöses Umfeld hatte Arturo noch nie. Nur der mürrische Hotelbesitzer nervt.

# EMPFEHLUNGEN.

**Aus dem Vergleich der 4 Szenarien lassen sich Empfehlungen ableiten.**

Einerseits sind Kraftanstrengungen aller nötig, um die Zukunft möglichst gut zu gestalten: Neue Synthese ist die erstrebenswerte Utopie. Fragmente ist die noch erträgliche Alternative. Große Depression gilt es in jedem Fall zu vermeiden, und auch Alte Garde ist kaum besser. Andererseits sollten Entscheider sich auf alle Szenarien vorbereiten, denn wir können heute nicht abschätzen, welches davon - oder welche Aspekte oder Mischformen - sich bis Ende 2020 manifestiert.

## Für CEOs

Gerade in der Krise zeigt sich, dass die Zukunft offen ist. Gute CEOs werden das Innovationspotenzial der Krise nutzen und einen Beitrag für ein besseres Morgen leisten.

- Das Wichtigste: nicht in alte top-down Muster zurückfallen und auf kurzfristige Erfolge fokussieren. Auch wenn dies naheliegend scheint, ist es falsch (vgl. Alte Garde). Stattdessen in Zusammenhalt und Innovation investieren.
- Liquiditätsmanagement dem CFO überlassen, Feuerlöschen dem COO. Selbst viel kommunizieren, und noch mehr zuhören (Neue Synthese). Die Organisation braucht jetzt Sinn und Zusammenhalt, um resilient zu bleiben.
- Immer wieder Zeit für Zukunft schaffen. Ruhe finden, um die großen Zusammenhänge zu erahnen. Dann besonnen aber präzise entscheiden.
- Führungskräfte im Mittleren Management bestärken. Denn sie spüren den wirtschaftlichen Druck von oben und den Druck von unten, der in den meisten Szenarien zunehmend unzufriedenen Mitarbeitenden (alle außer Neue Synthese).
- Auf sich selbst achten. Es stehen aller Voraussicht nach noch harte Entscheidungen an. In allen Szenarien ist mit starken Einschnitten in vielen Industrien und Sektoren zu rechnen. Balance finden und rechtzeitig Hilfe holen ist besser als den Helden zu spielen.

## Für Führungskräfte

Führungskräfte stehen im Brennpunkt der Krise. Die Qualität der Führung wird wesentlich mitentscheiden, wie sicher Organisationen ökonomisch und sozial durch die Krise steuern.

- Sowohl Stärke als auch Verletzlichkeit zeigen und Offenheit bei den Mitarbeitenden fördern. Dieser Zweiklang schafft ein Gefühl der Verbundenheit und Authentizität innerhalb der Teams (Neue Synthese, Fragmente).
- Einen klaren Rahmen für virtuelle Zusammenarbeit in Zeiten von Heimarbeit schaffen. Regeln setzen, Fähigkeiten vermitteln, zuhören, bei Problemen helfen.
- Je stärker der Druck, desto schneller fällt das Top-Management in alte Verhaltens- und Entscheidungsmuster zurück (Alte Garde). Deshalb den Top-Entscheidern beratend zur Seite stehen. Upward-Management ist gefragt.
- Innovation vorantreiben. Sowohl was Produkte und Services angeht, als auch innerhalb der Organisation. Krisen machen alles fluide, damit öffnen sich ungeahnte Möglichkeiten - für die die sie nutzt.
- Laterales Führen fördern. Führungskräfte ohne formale Autorität können disziplinarischen Führungskräften den Druck nehmen, indem sie ihre Teams zur Selbstorganisation befähigen.

## Für CHROs und Personaler

Personaler müssen sich auf schwierige Zeiten einstellen. Kein Szenario zeigt eine schnelle wirtschaftliche Entspannung. Stattdessen nehmen die Scherkräfte in Organisationen weiter zu. Gerade in diesen Zeiten greifen viele Führungskräfte reflexartig auf alte Methoden zurück. Die Rolle von HR als Business Partner könnte in Frage gestellt werden.

- Der Rückgriff auf alte Muster ist verlockend (Alte Garde). CEOs und andere Führungskräfte brauchen Mentoring und Coaching, damit diese nicht in den alten top-down Führungsstil zurückfallen.
- Die richtige Balance zwischen operativer und strategischer HR Arbeit schaffen. Das Operative kommt mit voller Wucht: home office, Rückkehr ins Büro, ggf. Kündigungen, und so

weiter. Aber wann wenn nicht jetzt kann sich eine Organisation neu erfinden?

- Den Zusammenhalt im Blick behalten: die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfassen und diese zu adressieren ist zentral. Menschen reagieren unterschiedlich auf die Krise und müssen dort abgeholt werden, wo sie stehen.
- Dezentralisierte digitalisierte Arbeit weiter ausbauen (Schnittstelle zwischen HR und IT) und neue Arbeitsmodelle fördern, die den Anforderungen der Mitarbeitenden und der Organisation gerecht werden.
- Mit niederschweligen Formaten die Belegschaft unterstützen, insbesondere im Bereich Digitalisierung. Webinare, virtuelle Kaminabende, virtuelle Townhalls. Besser außerhalb des Learning Management Systems und ohne Bürokratie.

## Für die Entscheidungsträger in der Politik

Unser Szenarioprozess legt offen, dass wirtschaftspolitische Entscheidungen substanziell und nachhaltig in die Grundstrukturen der Arbeitswelt eingreifen werden. Rückwärts gewandte Förderprogramme (Alte Garde) fördern rückwärtsgewandte Denk- und Lösungsmuster. Nachhaltige Ansätze (Neue Synthese) stärken zukunftsfähige Industrien und Ideen.

- Förderprogramme an Innovation und am Gemeinwohl ausrichten. Unternehmen mit Fokus auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit sollten in den Fokus der Förderer rücken, nicht (nur) die Großindustrie mit Ansätzen des letzten Jahrhunderts.
- Den öffentlichen Diskurs fördern, wo es nur geht. Neue Synthese realisiert sich aus Erneuerung

und Zusammenhalt. Das beginnt mit Zuhören, und es braucht verschiedene Foren und Formate - darunter beispielsweise auch offene virtuelle Szenarien-Workshops. Technokratische Verwaltung, die in der Unsicherheit der Anfangswochen der Krise wirksam war, führt langfristig zu Widerstand.

- Kleine Betriebe, soziale Einrichtungen, Künstlerinnen und Kulturschaffende ebenso fördern wie lobby- und finanzstarke (Schlüssel-)Industrien. Auch sie haben systemische Relevanz.
- Mut machen für Erneuerung. In der Krise tendieren die Menschen zu Bewahren, aber jetzt haben wir die Chance, unser Land neuzuerfinden. Wir dürfen die Chancen dieser Krise nicht verstreichen lassen.

# IMPRESSUM.

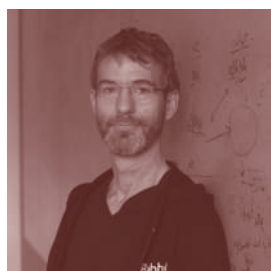
Dieses Dokument ist das Ergebnis eines 2-wöchigen, interaktiven und kollaborativen Szenarioprozesses im Mai 2020. Zehn ExpertInnen verschiedener Disziplinen und aus verschiedenen Organisationen brachten ihre Perspektiven zusammen, um gemeinsam einen Blick in die nahe Zukunft zu werfen: Wie sehen Organisationen zum Ende des Corona-Jahres 2020 aus? Was sind unterschiedliche, plausible Zukünfte? Und was bedeutet dies für Entscheiderinnen, Führungskräfte, Transformierer, Politikerinnen und Personaler?

Die Inhalte dieses Dokuments sind Ergebnisse kollaborativer Arbeit und wurden von den Moderatoren editiert. Sie stellen damit nicht unbedingt die Einzelmeinung der beteiligten ExpertInnen dar. Wir danken Andrea Augsten für die methodische und facilitierende Begleitung und Bitteschön.tv für Grafik/Layout.

## Expertinnen und Experten



Julia Zirn,  
cidpartners



Markus Witte,  
K&M Wachstumsbegleitung



Maj Seider,  
LEAD Mindsets & Capabilities



Max Orgeldinger,  
TLGG



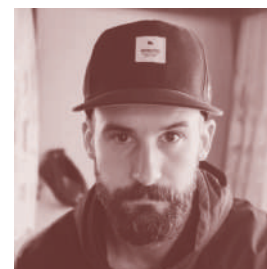
Pascal A. Nonnen,  
LEAD Mindsets & Capabilities



Bastian Neumann,  
LEAD Academy



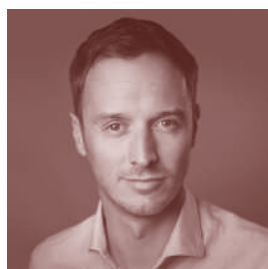
Dr. Tobias Leipprand,  
LEAD Mindsets & Capabilities



Roland Brückner,  
Bitteschön.tv



Andrea Augsten,  
design:transfer



Dr. Stefan Anderer,  
LEAD Mindsets & Capabilities



design:transfer

TLGG CONSULTING

Bitteschön™

cidpartners  
integrating perspectives