

gfo-Mitteilungen

Corona-Update: Was können wir für die Organisationen dazulernen?

Über das biologische Virus wissen wir heute zumindest, dass

- das Virus jeden infizieren kann,
- die Viruserkrankung ältere Menschen häufiger trifft als jüngere,
- wenn im Verlauf der Krankheit die Behandlung auf der Intensivstation notwendig wird, die notwendige Dauer der künstlichen Beatmung weitaus länger erfolgen muss, als bei vergleichbaren Krankheiten in der Vergangenheit,
- die Behandlung auf der Intensivstation im Erfolgsfall mit großer Wahrscheinlichkeit bleibende Schäden hinterlässt
- und die Krankheit bei Menschen mit Vorerkrankungen mit weit höherer Wahrscheinlichkeit zum Tode führt, als das bei Menschen ohne diese Risikofaktoren der Fall ist.

Wir wissen auch, dass es zahlreiche Infizierte gibt, bei denen keinerlei Symptome zu erkennen sind, dass aber auch diese »stillen Träger« das Virus weitergeben können.

Helfen uns diese Erkenntnisse in den Organisationen (Unternehmen, Verwaltungen etc.), wenn es darum geht, mit dem ökonomischen Virus, das sich als Folge der Maßnahmen zur Bekämpfung des biologischen Virus verbreitet, besser umzugehen?

Auf den ersten Blick sind die Analogien ja verblüffend:

Im Gegensatz zu früheren konjunkturellen und strukturellen Krisen wissen wir, dass dieses Mal (fast) alle Unternehmen und Verwaltungen von der Krise betroffen sind. Und anders als früher, als die etablierten Organisationen die gefestigten und erfahrenen waren, die deswegen besser mit den Krisen zurechtgekommen sind, haben wir dieses Mal den Eindruck, dass die älteren Organisationen tendenziell stärker betroffen sind als die jüngeren.

Denn die jüngeren digitalen Unternehmen (z. B. GAFAM = Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) haben als »Digital



Die Otto Group hat den Prozess der Digitalisierung sehr frühzeitig und erfolgreich verfolgt.

Natives« die digitalen Geschäftsmodelle, die weit weniger anfällig für die Konsequenzen aus Kontaktbeschränkungen sind, weil sie sich viel leichter aus dem Homeoffice betreiben lassen als die Unternehmen der klassischen Industrien, die viel stärker auf funktionsfähige Werkslogistiken und Mitarbeitende in Präsenz an den Maschinen und in den Läden angewiesen sind.

Und unter diesen Vertretern der »älteren Generation« von Industrieunternehmen und klassischen Dienstleistern (besonders Finanzdienstleister und Handel), scheinen diejenigen mit ökonomischen »Vorerkrankungen«, die sich z. B. in einer dünnen Eigenkapitaldecke, einem überalterten Produkt-Portfolio, einer Investitionslücke bei Modernisierungen und Zukunftsgestaltungen, einer überalterten (Babyboomer)-Belegschaft und einem überalterten Management zeigen, diejenigen sind, die am ehesten Gefahr laufen, auf die »Intensivstation« staatlicher Stützungsmaßnahmen angewiesen zu sein.

Sind sie dort einmal eingetroffen, laufen sie Gefahr, über einen ungewöhnlich langen Zeitraum ökonomisch »beatmet« werden zu müssen – wohlwissend, dass diese Behandlung auch im Erfolgsfall mit hoher Wahrscheinlichkeit bleibende Schäden hinterlassen wird.

Bei Menschen wissen wir, dass manche von ihnen die Intensivbehandlung vermutlich gar nicht gewollt hätten, wenn sie noch selbst hätten entscheiden können. Weil man aber mit der Einlieferung warten musste, bis sie selbst nicht mehr entscheiden konnten, haben dann andere zugunsten der Intensivbehandlung entschieden. Und diese Entscheidung hatte in manchen Fällen eine kurze Verlängerung des Lebens verbunden mit einem einsamen und würdelosen Tod zur Konsequenz.

Strapazieren wir hier die Metapher zu weit, wenn wir uns vorstellen, dass einige dieser Beschreibungen auch auf einige der Unternehmen auf der Intensivstation staatlicher Stützungen gelten könnte? Und falls ja – was lernen wir daraus?

1. Vielleicht singen wir in Kürze wieder ein Hochlied auf die Puffer und Reserven, die sich bei älteren Menschen gerne in Form von »Rettungsringen« um die Hüften legen und bei Behörden und Unternehmen die Formen von »underleveraged« (Eigen-)Kapital, nicht ausgeschöpften Kreditlinien, eisernen Reserven im Lager und ausgeschlafenen Belegschaften und Führungsteams in Produktion und Administration annehmen können. So könnte also auch der zugehörige »Organisational Slack« zu neuer Anerkennung und Bewertung kommen.
2. Die Idee, dass »organisatorische Resilienz« und »Organisational Health« keine Schönwetterkonzepte von übervorsorglichen Gutmenschen, sondern eventuell Bedingungen des Überlebens in einer VUCA-Welt des 21. Jahrhunderts sein könnten, wird vielleicht neue Anhänger finden.
3. Wir erkennen, dass die Fähigkeit des rechtzeitigen und konsequenten Switches von »business as usual« in den Notfall-

modus der globalen, flächendeckenden und tiefgreifenden Krise zu einer zusätzlichen Schlüsselkompetenz für das Überleben von Organisationen geworden ist.

Denn eines ist in den letzten Monaten sehr klar geworden: Dies war und ist die erste Krise dieser Art, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht die letzte ihrer Art.

Damit ist mit ebenso großer Wahrscheinlichkeit ein neues Arbeitsfeld für die Organisationsentwicklung eröffnet oder auch eine Ergänzung der Zielsetzung in ihren bisherigen Arbeitsfeldern, denn nun muss sie zumindest die folgenden Fragen beantworten:

1. Sind die organisatorischen Prozesse, Strukturen und Kulturen, die wir gestalten und entwickeln auch gegen Krisen geeignet?
2. Welche Prozesse, Strukturen und Kulturen für ein Krisenmanagement haben wir etabliert, die den Namen auch verdienen?
3. Wo sind die systemrelevanten Personen und Organisationseinheiten angesiedelt und wie können sie besonderen Schutz erfahren?
4. Welche Notfall-Übungen, die niemand mag, erscheinen aus der jetzigen Erfahrung notwendig – im sehr wörtlichen Sinne?

Wir freuen uns darauf, Antworten zu diesen und weiteren Fragen in diesem und künftigen Heften der zfo und bei unseren (Online-)Treffen in den Regionen, den CoPs und auf unserem Jahreskongress mit Ihnen zusammen zu entwickeln.

Herzlichst Ihr

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst
– Präsident der gfo



Dr. Rainer Hillebrand, Aufsichtsrat Otto Group sowie Commerzbank, eröffnet den gfo-Kongress



gfo-Jahreskongress

Die gute Botschaft zuerst: Das Programm für den Jahreskongress steht bereits und bietet hochkarätige Speaker, viel Raum für aktiven Austausch, spannende Preisverleihungen und einfach eine gute Gelegenheit, die Krise hinter uns zu lassen und endlich wieder den persönlichen Austausch »face to face« zu pflegen.

Nun die schlechte Botschaft: Selbstverständlich wissen auch wir nicht, wie die Lage im Oktober erscheint, aber wir sind zusammen mit ManagementCircle fest entschlossen, jede Chance zu nutzen, dass die neue Realität des Kongresses der alten so nah wie möglich kommt.

Wenn das Motto lautet »Digitalisierung der Organisation« dann gibt es einen Menschen, der das Thema der Entwicklung vom analogen zum digitalen Geschäftsmodell in den letzten 25 Jahren so erfolgreich wie kaum ein anderer getrieben hat: Der langjährige Otto-Vorstand und heutige Aufsichtsrat bei Otto und Commerzbank Dr. *Rainer Hillebrand*. Er hat den Umbau des traditionellen Versandhauses zur erfolgreichen Online-Plattform nun über Jahrzehnte vorangetrieben – und er wird uns aus dieser Erfahrung zur Eröffnung des Kongresses berichten.

Alle weiteren Details zum Programm gibt es wie immer bei unserem Partner ManagementCircle, der in diesem Jahr vor einer besonderen Herausforderung steht, für deren Bewältigung wir ihm beide Daumen drücken.

Neu in der gfo: Community of Practice »Digitalisierung/Automatisierung«

Im Juni 2020 haben wir in der gfo die Community of Practice (CoP) »Digitalisierung/Automatisierung« aus der Taufe gehoben. Diese CoP realisiert durch Online- und Präsenzveranstaltungen einen bundesweiten Austausch zwischen allen, die Interesse an diesem Themengebiet artikulieren.

Im Fokus stehen digitale Technologien und deren Einfluss auf die Organisation, in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie in Verwaltungen.

Ein prominentes Beispiel dafür ist das Entstehen virtueller Organisationen auf der Basis von webgestützten Plattformen, denn dadurch werden bisherige Formen der Organisation und

bisherige Geschäftsmodelle abgelöst und gleichzeitig neue Herausforderungen realisiert – man denke hier nur an die Fragen der Cybersecurity als organisatorisch extrem kritische Fragestellung.

Ein weiteres Thema sehen wir in der Data-Driven-Organisation. In diesem Zusammenhang wird z. B. der Einfluss von Big Data und modernen Verfahren der Datenanalyse auf Organisationen und ihre Methoden der Organisationsgestaltung betrachtet.

Ein drittes Diskussionsfeld liegt bei den Chancen und Risiken, die mit dem Einsatz von Augmented-Reality-Anwendungen zur Optimierung von Prozessen der Wertschöpfung, z. B. in der Logistik, der Produktion, dem Vertrieb oder dem Kundenservice verbunden sind.

Weitere interessante Themen sind sicherlich Robotic sowie Robotic Process Automation (RPA).

Im Vordergrund der gemeinsamen Aktivitäten dieser CoP stehen somit Technologien und deren Auswirkungen. Eine begleitende, intensive Diskussion der erforderlichen Veränderungsprozesse, möglicher Widerstände, Erfolgsfaktoren u. Ä. erfolgt in der CoP »Change/Kultur/OE/Transformation«, die unter der Verantwortung von Prof. Dr. Arnd Gottschalk ins Leben gerufen wird.

Für alle gfo-Mitglieder und Interessenten, die sich an der CoP »Digitalisierung/Automatisierung« beteiligen möchten, steht Prof. Thomas Russack gerne als Ansprechpartner zur Verfügung (thomas.russack@gfo-web.de). Auch die gfo-Regionalleiter Prof. Matthias Meinecke aus Aachen und Dr. Matthias Bartels aus Bochum unterstützen diese CoP als Gründungsmitglieder.

Die Regionalgruppen in der Krise – intensiver Austausch mit neuen Formaten

Auch die Regionalgruppen der gfo traf die Corona-Krise so unvorbereitet wie (fast) alle – und sie haben ebenso wie (fast) alle mit vielen neuen Ideen und innovativen Formaten der Lage nicht nur getrotzt, sondern ihr noch manches Gute abrufen können: zwei Leipziger Regional-Meetings, bei denen der Regionalleiter feststellen konnte, dass der Begriff »Regional-Meeting« in Zeiten von Corona schon fast befremdlich klingt, weil durch die (selbstverständliche) Veranstaltung im Netz immer häufiger auch Teilnehmer aus anderen Regionen dabei sind.

Für den Gast von der TeamBank aus Nürnberg war das Agieren im Netz nicht nur eine Entlastung, sondern für das Thema »Die agile Bank« der perfekt passende Rahmen.

In Stuttgart ging die Gruppe gleich noch einen Schritt weiter und hat aus der 2-D-Erfahrung am Bildschirm eine 3-D-Erfahrung durch den Einsatz von Avataren gemacht, die von der extra eingerichteten gfo-Lobby aus in verschiedenen virtuellen Experience Rooms aktiv werden konnten.

In Bremen diskutierten derweil – selbstverständlich auch online – die Initiatoren der digitalen Umfrage zu den Erfahrungen der Mitglieder in Zeiten von Corona über die ersten Ergeb-

nisse, und fanden unter anderem heraus, dass es sehr gut möglich ist, die Ergebnisse der Umfrage zu nutzen, um

- ganz generell zum Thema Good Practices im Unternehmen ins Gespräch zu kommen, indem man z. B. ein virtuelles Word Café zur Frage »Was hat sich Gutes gezeigt und was wollen wir nachhaltig etablieren?« einrichtet, um darüber zu sprechen und Ideen zur Umsetzung zu entwickeln;
- im Unternehmen gemeinsam auf der Basis von Good Practice aus Corona-Zeiten ein »Remote-Konzept« auszuarbeiten – und darüber in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzusteigen;
- Homeoffice-Vereinbarungen zu treffen: die Möglichkeit nutzen, Reisezeiten und Büroflächen zu reduzieren. Notwendigkeit Vereinbarkeit von Familie und Beruf beachten. Wichtig: auch Zeit für Smalltalk bzw. soziale Nähe geben bzw. sich zu nehmen;
- sich Raum zu nehmen, um schon länger anstehende Themen oder Probleme abzuarbeiten, Prozesse zu digitalisieren, sich neu aufzustellen.

Fazit: Die Frage, was bleibt? Haben wir die Chance genutzt? Was wird weitergetragen? Welche Standards entwickeln sich? Wie sieht die Lage in einem Jahr aus?

gfo-Tagung »Science for Society? – Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft« nun doch erst 2021 in Kiel

Wo vor zwei Monaten noch Hoffnung war, ist jetzt schon Gewissheit: Die Tagung, die wir vom Mai auf den 03./04. September 2020 verlegt hatten, findet nun erst in 2021 statt.

Diese Entscheidung mussten die Veranstalter – nämlich die gfo – Gesellschaft für Organisation e. V. und die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. in Kooperation mit der Fachhochschule Kiel, dem Institut für BWL und Innovationsforschung der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel sowie dem iaim Institute of Automation & Industrial Management und dem ipo Institut für Personal- & Organisationsforschung der FOM Hochschule – angesichts der Corona-Pandemie treffen.

Der neue Termin ist der 06./07. Mai 2021.

Wir möchten dadurch gewährleisten, dass sich alle Teilnehmenden in der ursprünglich geplanten lockeren und unge-



Präsenz-MV – 2020 mit mehr Abstand

zwungenen Atmosphäre miteinander austauschen und neue Erkenntnisse gewinnen können. Deshalb bitten wir für diese erneute Terminverschiebung um Ihr Verständnis.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte <https://www.scienceforsociety.de> oder wenden sich direkt an Prof. Dr. *Thomas Russack* (thomas.russack@gfo-web.de).

Präsenz-Mitgliederversammlung 2020 der gfo – Gesellschaft für Organisation e. V.

Liebe gfo-Mitglieder,
nach den guten Erfahrungen aus der Pilotanwendung im letzten Jahr werden wir auch in diesem Jahr wieder die Kombination aus Online-MV (der Prozess läuft zurzeit) und Präsenz-MV durchführen.

Zweck der Präsenz-MV ist insbesondere, Sie und Euch als Mitglieder der gfo intensiver in strategische Entwicklungen sowie die Aktivitäten- und Budgetplanung einzubinden. Die Präsenz-MV ist geplant für

Montag, 26.10.2020

von 18:30 bis 21:00 Uhr

im Van der Valk Airporthotel Düsseldorf

(Am Hülserhof 57, 40472 Düsseldorf).

Versammlungsleiter und Stellvertreter sind Prof. Dr. *Thomas Russack* und Dr. *Kai Krings*. Die offizielle Einladung erhalten alle gfo-Mitglieder noch im Laufe des August 2020 via E-Mail. Im Anschluss an unsere Präsenz-MV möchten wir bei einem kleinen Snack und gepflegten Getränken das Kennenlernen und Wiedersehen in der gfo feiern. Auch deshalb würden wir uns sehr



Die MV 2020 – so ähnlich wie möglich zur MV 2019

freuen, wenn Sie an unserer Präsenz-MV teilnehmen und wir uns dann persönlich im Kreis der Mitglieder, Regionalleitungen, des Beirats und des Vorstands weiter vernetzen und austauschen können.

Bei Fragen oder Anregungen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit herzlichen Grüßen

Ihr gfo-Vorstand
Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst
Prof. Dr. Thomas Russack
Simone Glitsch
Antje Cordes
Prof. Dr. Guido Fischermanns
Dr. Kai Krings