

# Die Sehnsucht nach Normalität

Welche Aufgaben Unternehmen jetzt angehen müssen, um die Zukunft gemeinsam neu zu gestalten. Von **Ulrike Stahl**

**J**e gravierender die wirtschaftlichen Folgen, desto mehr sehnen sich Unternehmer und Mitarbeiter im Augenblick nach der Normalität. Dem Vorher. Dem Gewohnten, das uns Sicherheit vermittelt. Wir träumen davon, dass alles wieder so wird wie es mal war.

Aber auch wenn die Wirtschaft langsam Fahrt aufnimmt, steht schon lange außer Frage: Die Zäsur, die wir in den vergangenen Monaten erlebt haben, hat Spuren hinterlassen. Die Krise hat Schwachstellen ans Licht gebracht und verborgene Talente aufgedeckt. Organisationen haben sich flexibel angepasst, indem hinderliche Regeln und Prozesse außer Acht gelassen wur-



den. Mitarbeiter haben das Machtvakuum genutzt, um selbst nach Lösungen zu suchen, woraus Innovationen entstanden sind.

### Das Leben birgt Überraschungen

Im Grunde wissen wir das, ignorieren es aber. Auch viele Unternehmen hängen nach wie vor an Plänen und Standard-Prozessen. Besonders spannend zu beobachten, wie Unternehmen mit der „Überraschung“ Corona umgehen. Noch immer sind manche Unternehmer wie gelähmt. Sie warten, dass jemand anderer Entscheidungen trifft, statt selbst zu handeln und die eigenen Strukturen an das neue Normal anzupassen. Ein wichtiger Schlüssel dazu ist die richtige Form der Zusammenarbeit. Entscheidend für das Maß an Freiheit, Zusammenarbeit und Könnerschaft, die Mitarbeiter benötigen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, ist eine Frage:

### Welche Aufgaben gibt es im Unternehmen eigentlich?

In der modernen Organisationsentwicklung gibt es Aufgaben, die als formale, tote oder blaue Aufgaben bezeichnet werden. Einfach oder kompliziert, können diese Aufgaben mit eigenem Wissen, das man aufbaut, oder Expertise, die man dazu holt, gelöst werden. Ein Beispiel ist die Abrechnung von Löhnen, auch unter der Berücksichtigung von Kurzarbeitergeld. Dafür gibt es Regeln und es ist klar, was richtig und falsch ist. Die Aufgaben können in Schritte zerlegt werden. Gute Zusammenarbeit bedeutet, dass jeder seine Arbeit zuverlässig nach Plan erledigt. Auch wenn es scheint, dass das Wich-

tigste ist, dass man sich an Prozesse hält, sollten Mitarbeiter nicht darauf reduziert werden. Schließlich haben wir alle gerade erlebt, wie schnell wir mit einer neuen Situation konfrontiert sein können, in der wir auf die Kreativität und Kollaboration aller angewiesen sind. Wenn Mitarbeiter wissen, dass dies gefragt ist, sind sie eher motiviert, beides auch in Zeiten erhöhten Innovationsbedarfs zu nutzen.

Sogenannte rote, dynamische oder lebendige Aufgaben können nicht mit explizitem Wissen oder vorhandenen Prozessen gelöst werden. Sie sind neu und überraschend, wie besondere Kundenwünsche, die Innovation eines Mitbewerbers oder der Umgang mit der Corona-Krise. Hier gibt es nicht die eine richtige Lösung. Hier kommt es auf Intuition an. Wenn ein Mitarbeiter rote Aufgaben bravourös erledigt, zum Beispiel der Concierge in einem Hotel beim Umgang mit schwierigen Kunden, und wir ihn fragen, wie er das macht, wird er antworten „es kommt ganz darauf an“. Da hilft keine Checkliste. Hier braucht es Ideen. Hinzu kommt, dass es sich heute bei diesen Aufgaben meist um vielfältig vernetzte Themen handelt. Lösungen entstehen nur durch Ko-Kreation. Zusammenarbeit – das WIR wird zum Schlüsselfaktor für Erfolg.

### Organisationsstruktur und Führung müssen sich anpassen!

Strikte Prozesse und Dienstwege, Hierarchie, die klassische abteilungsgebundene Organisation, das passt zur Lösung blauer Aufgaben, aber nicht zu roten Herausforderungen. Immer da, wo es um rote, dynamische Aufgaben geht,

## Schließlich haben wir alle gerade erlebt, wie schnell wir mit einer neuen Situation konfrontiert sein können, in der wir auf die Kreativität und Kollaboration aller angewiesen sind.

Ulrike Stahl

braucht es Raum für die Zusammenarbeit in Mannschaften. Das sind interdisziplinäre Teams, die gemeinsam, ungehindert von blauen Prozessen und Regeln, Probleme kreativ lösen.

**Ein Beispiel:** Kunden äußern immer öfter ausgefallene Sonderwünsche für Fertighäuser. Wie gehen die Vertriebsmitarbeiter damit um? Entweder sie reden dem Kunden diesen Sonderwunsch aus, weil er nicht im Produktkatalog vorgesehen ist und das Unternehmen verliert damit Kunden an flexiblere Mitbewerber. Oder sie versuchen den Wunsch zu erfüllen.

In einer klassischen Organisation ist eine solche Abweichung nur mit viel Aufwand oder einem Regelbruch zu erreichen. Eigentlich müsste jetzt der Vorgesetzte eingeschaltet werden, der den Abteilungsleiter der Entwicklung überzeugt, dass die Erfüllung des Sonderwunsches ein lohnenswertes Unterfangen ist. Der Entwicklungschef sagt: „Für euch vielleicht, weil ihr einen Bonus bekommt, aber für uns ist das zusätzliche Arbeit, für die wir keine Kapazität haben.“

Zur Lösung dieser Meinungsverschiedenheit müsste der Geschäftsführer hinzugezogen werden. Bis geklärt ist, ob dieser Sonderwunsch überhaupt zu erfüllen ist, vergeht viel Zeit und es werden wertvolle Managementressourcen verschwendet. Vielleicht hat einer der Vertriebler ein gutes internes Netzwerk und lässt den Dienstweg außer Acht. Er spricht einfach direkt mit einem Entwicklungsmitarbeiter und einem Spezialisten aus der Produktion über die technische Machbarkeit. Spätestens die Umsetzung der Idee droht dann aber doch oft am Regeldschungel oder Abteilungserangel zu ersticken.

In der Corona-Krise haben wir mehr als einmal gemerkt: Manches kann in vorhandenen Strukturen nicht schnell genug bewältigt werden. Hier braucht es genau die Vorgehensweise, für die sich der Vertriebsmitarbeiter entschieden hat:

- » Eigeninitiative ergreifen,
- » hinderliche Prozesse außer Acht lassen und
- » auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Könnern setzen.

So können Zukunft WIR und New Normal auf ideale Weise kombiniert werden.

Ulrike Stahl ist Expertin für das neue WIR im Business und Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.“, veröffentlicht im metropolitan Verlag.

 **Klick! [www.ulrike-stahl.com](http://www.ulrike-stahl.com)**