

DIE SEHNSUCHT NACH DER NORMALITÄT

Welche Aufgaben Unternehmen angehen müssen, um die Zukunft gemeinsam neu zu gestalten. Ein Kommentar von Ulrike Stahl



(Bild: Shutterstock.com)

Wir alle vermissen das Gewohnte und die Sicherheit, die damit verbunden war. Die Sehnsucht nach der Normalität ist umso größer, je gravierender die Folgen einer Krise sind. Ein Weg führt uns da heraus und in die Zukunft: Der Schlüsselfaktor ist das „WIR“.

Manche Organisationen konnten sich schnell anpassen, weil sie hinderliche Regeln und Prozesse außer Acht gelassen haben. Einige Mitarbeiter haben das Machtvakuum genutzt, um selbst nach Lösungen zu suchen. Die Krise hat nicht nur Schwachstellen ans Licht gebracht, sondern auch verborgene Talente aufgedeckt. Trotzdem sind auch heute noch manche Unternehmer wie gelähmt. Sie warten auf Entscheidungen statt die eigenen Strukturen selbst an das neue Umfeld anzupassen. Sie hängen an Plänen und Standardprozessen. Dass das nicht funktioniert, wenn wir schneller denn je auf Veränderungen (re-)agieren müssen, ist irgendwie klar.

Entscheidend ist die Art der Aufgabe

In Zeiten wie diesen, gibt es einen entscheidenden Faktor für den Erfolg: das Maß an Freiheit, Kooperationsbereitschaft und Könnerschaft, die Mitarbeiter benötigen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Der Schlüssel dazu ist die richtige Form der Zusammenarbeit. Und eine wichtige Frage:

Welche Aufgaben gibt es im Unternehmen eigentlich? Hier lassen sich Aufgaben gut unterteilen: In blaue Aufgaben und rote. Was bedeutet das?

Blaue – einfache oder komplizierte – Aufgaben

Jetzt geht es um die Aufgaben, die wir mit Wissen lösen können. Das können einfache oder komplizierte Aufgaben sein. Wenn man lange genug darüber nachdenkt und genug Expertise aufbaut oder dazu holt, kann man die eine richtige Lösung finden. Zum Beispiel, wie man die Löhne korrekt abrechnet – auch unter der Berücksichtigung von Kurzarbeitergeld. Dafür gibt es Regeln und Prozesse und je besser diese definiert und eingehalten werden, umso effizienter kann die Aufgabe ausgeführt werden. Das Ergebnis ist eindeutig messbar und es ist klar, was richtig und falsch ist. Die Aufgaben können in Schritte zerlegt und arbeitsteilig ausgeführt werden. Gute Zusammenarbeit bedeutet in diesem Fall, dass jeder seine Arbeit zuverlässig nach Plan erledigt. Die Einzelleistung kann gemessen und individuell belohnt werden. Das zu optimieren gilt seit Beginn der Industrialisierung Ende des 18. Jahrhunderts als Inbegriff guten Managements.

Das „WIR“ definiert sich hier über Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft und einen guten Umgang miteinander. In der modernen »

Organisationsentwicklung werden diese Aufgaben als formale, tote oder blaue Aufgaben bezeichnet. Sie könnten auch von einer gut programmierten Maschine erledigt werden. Führungskräfte sollten wissen: Welche Aufgaben in ihrer Organisation oder ihrem Verantwortungsbereich fallen in diese Kategorie? Sind die Prozesse und Regeln definiert, um optimale Qualität zu erreichen und werden sie eingehalten? Auch wenn es scheint, dass das Wichtigste ist, dass sich Mitarbeiter an die Prozesse halten, sollten Mitarbeiter nicht darauf reduziert werden. Schließlich haben wir alle gerade erst erlebt, wie schnell wir mit einer neuen Situation konfrontiert sein können, in der wir auf die Kreativität und Kollaboration aller angewiesen sind. Wenn Mitarbeiter bereits erlebt haben, dass dies gefragt ist, sind sie eher motiviert, beides auch in Zeiten erhöhten Innovationsbedarfs zu nutzen. Gestaltungsraum können Entscheidungen zur Arbeitskleidung, Arbeitsplatzgestaltung, die Einrichtung der Kaffeeküche, aber auch die Optimierung der Prozesse bieten. Außerdem zeigen verschiedene Studien, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter positiven Einfluss auf deren Produktivität hat.

Formale, Tote oder blaue Aufgaben sind gekennzeichnet durch: Wissen, Expertise, Regeln, Plan & Prozesse

Rote - dynamische oder lebendige - Aufgaben

Rote Aufgaben sind Herausforderungen, die nicht mit Wissen zu lösen sind. Sie sind neu und überraschend, etwa 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 meist sagen „da gibt es kein Rezept“ oder „das kommt darauf an“. Das sind rote, dynamische oder lebendige Aufgaben, die nicht mit explizitem Wissen oder vorhandenen Prozessen gelöst werden können. 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 Kokreation. Zusammenarbeit, das „WIR“ wird zum Schlüsselfaktor für Erfolg. Eine Idee kann zwar von einer einzelnen Person kommen, damit daraus eine Innovation wird, müssen allerdings mehrere Beteiligte aus verschiedenen Unternehmensbereichen kreativ zusammenarbeiten. Arbeitsteilung genügt hier nicht. Die Beteiligten müssen über ihre Rolle hinausdenken und -handeln, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Dazu gehören kontinuierlicher Austausch, gemeinsame Ideengewinnung und Feedback.

Dynamische, lebendige oder rote Aufgaben sind gekennzeichnet durch: Neuheiten-Charakter, Überraschungseffekt, Intuition, Ideen & vielfältig vernetzte Themen

Ein Beispiel: Die beiden Geschäftsführenden eines Planungsbüros für Büromöbeleinrichtung mit Verkauf von Büromöbeln haben das Unternehmen aufgebaut von 0 auf 15 Mitarbeiter. Sie selbst holen die Aufträge für die anspruchsvollen Planungen und Verkäufe und sind sehr rührig im Vertrieb. Die Mitarbeiter arbeiten den Standard nach Prozess ab. Eine blaue Aufgabe. Jegliche Abweichung (Überraschung) muss der Geschäftsleitung

vorgelegt werden. Die Kunden kommen über die Geschäftsführer oder von selbst, Akquise durch die Mitarbeiter ist nicht nötig. Die Auslastung passt. Mit der Corona-Krise kam der komplette Einbruch für das Büromöbelgeschäft. Die Geschäftsführer erkannten ihre Chance in Spezialausstattungen mit Plexiglas zur Einhaltung der Hygieneauflagen. Sie selbst holten sehr schnell Aufträge. Die gleiche Erwartung hatten sie an ihre Mitarbeiter. Akquise und noch dazu mit einem neuen Produkt birgt viele Überraschungen und erfordert gute Ideen und Dynamik. Die Mitarbeiter sahen sich nun mit einer roten Aufgabe konfrontiert, während sie doch daran gewöhnt waren, nach Prozess zu arbeiten. Die Geschäftsführer hatten ihren Mitarbeitern die Eigeninitiative weitestgehend aberzogen. Und doch keimten ein paar Ideen auf. Jetzt wäre der Moment den Mitarbeiter auszuwählen, der dieser Aufgabe am ehesten gewachsen ist und ihm zu erlauben, ein Team zusammenzustellen. Dann diesem Freiraum zu geben, etwas auszuprobieren und eigenverantwortlich umzusetzen – auch mit der Gefahr, zu scheitern und daraus zu lernen. Doch die Chefs behielten ihre Führungsstrategie bei. Jede Idee eines Mitarbeiters ließen sich die ohnehin schon überlasteten Chefs vorlegen, sodass Innovation und schnelle Anpassung an die Markterfordernisse im Keim erstickt wurden. Und natürlich fragten sich die Geschäftsführer, warum sie so unfähige Mitarbeiter haben und ihr Unternehmen von der Krise so gebeutelt wird.

Blau oder rot - was ist erfolgsentscheidend?

Welche Aufgabenbewältigung entscheidet über den Erfolg einer Organisation? Ist es die Lösung der blauen, standardisierten Aufgaben, die vorhersehbar sind und einem festgelegten Prozess folgen? Oder ist es die Fähigkeit, auf die roten, dynamischen Anforderungen also auf nicht planbare Überraschungen reagieren zu können? Tatsächlich ist letzteres heute in vielen Branchen der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Während die meisten Unternehmen sehr gut in der Lösung der blauen Aufgaben sind, sind sie nicht in der Lage, die Strukturen und die Führung auf die Lösung der roten, dynamischen Herausforderungen einzustellen. Sie gehen noch immer davon aus, als könnten sie langfristig planen und der Markt würde sich diesen Planungen anpassen. Für den Weg aus der Krise braucht es mehr Innovationskraft denn je. Deshalb ist jetzt der Moment, die Organisation nach solchen in den letzten Monaten entstandenen roten „regelwidrigen“ Initiativen zu durchforsten. Aber nicht, um sie auszurotten oder zu unterdrücken, sondern um sie unter Schutz zu stellen und aktiv zu nutzen.

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

Und noch ein Beispiel: Kund:innen 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 Geschäftsführende 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 Abteilungsgerangel 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. «



(Bild: metropolitan)

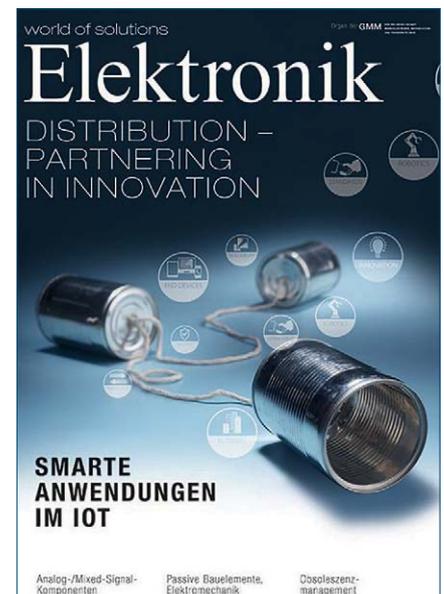
ULRIKE STAHL

ist eine gefragte Rednerin – auf der Bühne und online – Autorin und Expertin für Zusammenarbeit und das neue WIR im Business. Sie moderiert live oder remote Zukunfts-Cafés sowie Meetings mit Liberating Structures. Wie geht konkurrenzlos erfolgreiche Zusammenarbeit? Wie entwickeln wir eine WIR-Kultur für uns selbst, in unseren Unternehmen und Verbänden? Darauf gibt sie Antworten, die wirken. Sie ist Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.“ – laut Handelsblatt eines der besten Wirtschaftsbücher.

www.ulrike-stahl.com



WERDEN SIE
MIT IHRER
LÖSUNG TEIL
DER WORLD
OF SOLUTIONS



Bildhinweis: fotolia: #190897096 | ra2 studio

AUF ALLEN RELEVANTEN KANÄLEN

PRINT	ONLINE
EVENTS	SOCIAL MEDIA

JETZT BUCHEN!

Sonja Winkler
swinkler@weka-fachmedien.de
+49 (89) 255 56-1383

elektronik.de | elektronik-automotive.de