Titelthema

New Normal: Zusammenarbeit für mehr Zukunft

Von Ulrike Stahl

Wir alle haben in den letzten Wochen und Monaten gelernt, dass das Leben Überraschungen birgt. Neben Schwachstellen hat die Zäsur vor allem eines gezeigt: Wir haben verborgen liegende Talente – und das ist gut so! Denn für den Weg aus der Krise braucht es mehr Flexibilität und Innovationskraft denn je.

Natürlich träumen wir davon, dass alles irgendwann wieder so wird, wie es war. Nichts vermittelt uns mehr Sicherheit als das Gewohnte, das Normale. Jetzt aber ist der Moment, in dem wir uns neu ausrichten müssen. Drastisch haben uns die Ereignisse gezeigt, dass von einem Tag auf den anderen alles anders sein kann. Dann hilft es definitiv nicht, an einem Plan zu hängen. Dann heißt es flexibel zu sein, um auf das reagieren zu können, was gerade notwendig ist.

Strukturen genau jetzt anpassen

In der Krise haben manche Mitarbeiter das Machtvakuum genutzt, um selbst nach Lösungen zu suchen. Organisationen haben Regeln und Prozesse, die hinderlich waren, außer Acht gelassen. In vielen Unternehmen sind Innovationen entstanden, während andere auch heute noch wie gelähmt sind und darauf warten, dass irgendjemand die richtigen Entscheidungen trifft. Genau jetzt ist die Gelegenheit, Strukturen an das neue Normal anzupassen. Und die richtige Form der Zusammenarbeit ist der Schlüssel dazu. Entscheidend für das Maß an Freiheit 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. Dabei sind Prozesse nicht das Wichtigste. Wir alle haben 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,

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. Das WIR wird zum Schlüsselfaktor für Erfolg.

"Regelwidriges" Vorgehen nutzen

Vieles, was wir glauben, genau zu wissen, kann in den vorhandenen Strukturen nicht schnell genug bewältigt werden. Hier braucht es neue Vorgehensweisen: Eigeninitiative ergreifen, hinderliche Prozesse außer Acht lassen und auf interdisziplinäre Zusammenarbeit setzen. Also genau das, was der gesunde Menschenverstand gebietet, die Organisationsstruktur des Unternehmens aber häufig verbietet. Deshalb

Ulrike Stahl / Foto Kersti Niglas

ist jetzt der richtige Moment, "regelwidrige" Initiativen aufzudecken, um diese aktiv zu nutzen. Nicht immer einfach für Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Einsicht, nicht selbst der Könner für eine bestimmte Aufgabe zu sein, erfordert Vertrauen. Dieses zu schenken lohnt sich! Und gehört zum neuen Normal. Das Ergebnis sind Kokreativität, Flexibilität und ein motiviertes WIR, das Menschen für den Umgang mit wechselnden Aufgaben und damit für die Zukunft - fit macht.

Ulrike Stahl ist eine gefragte Rednerin, Autorin und Expertin für Zusammenarbeit und das neue WIR im Business. Sie moderiert live oder remote Zukunfts-Cafés sowie Meetings mit Liberating Structures. Sie ist Autorin des Buches "So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ." – laut Handelsblatt eines der besten Wirtschaftsbücher.

www.ulrike-stahl.com