

# Sehnsucht nach Normalität

Welche Aufgaben Unternehmen jetzt in Angriff nehmen müssen, um die Zukunft gemeinsam neu und erfolgreich gestalten zu können

**J**e gravierender die wirtschaftlichen Folgen, umso 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.

Dabei hat die Corona-Pandemie Schwachstellen ans Licht gebracht und verborgene Talente aufgedeckt. Organisationen haben sich flexibel angepasst, indem hinderliche Regeln und Prozesse außer Acht gelassen wurden. Mitarbeiter haben das Machtvakuum genutzt, um selbst nach Lösungen zu suchen, woraus Innovationen entstanden sind. Trotzdem warten manche Unternehmer ab, dass jemand anders Entscheidungen trifft, statt selbst zu handeln und die eigenen Strukturen an die neue Normalität anzupassen. Entscheidend für das Maß an Freiheit, Zusammenarbeit und Könnerschaft, die Mitarbeiter benötigen, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen, ist eine Frage:

## Schlüsselfaktor Kooperationen

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

Solche roten, dynamischen oder lebendigen 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 Coronakrise. Es gibt dafür nicht die eine richtige Lösung: Es kommt auf Intuition an.

Wenn ein Mitarbeiter rote Aufgaben bravourös erledigt, z.B. der Concierge im Hotel beim Umgang mit schwierigen Kunden, und wir ihn fragen, wie er das macht, wird er antworten: „Es kommt ganz darauf an.“ Dabei hilft keine Checkliste. Hier braucht es wirklich Ideen. Hinzu kommt, dass es sich bei diesen Aufgaben oft um vielfältig vernetzte Themen handelt. Lösungen entstehen nur durch Co-Kreation. Zusammenarbeit, das „Wir“, wird zum Schlüsselfaktor für Erfolg.

Strikte Prozesse und Dienstwege, Hierarchie, klassische abteilungsgebundene Organisation passen zur Lösung blauer Aufgaben, aber nicht zu roten Herausforderungen. Immer da, wo es um rote, dynamische Aufgaben geht, braucht es Raum für die Zusammenarbeit in Mannschaften. Diese interdisziplinäre Teams lösen gemeinsam, ungehindert von blauen Prozessen und Regeln, Probleme ganz kreativ.

## „Allianz“ von Organisation und Führung

Beispiel: Kunden äußern oft ausgefallene Sonderwünsche. Wie gehen Vertriebsmitarbeiter damit um? Entweder sie reden dem Kunden den Sonderwunsch aus, weil er nicht im Katalog 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 der Vorgesetzte den Abteilungsleiter der Entwicklung überzeugen, dass die Erfüllung des Sonderwunsches ein lohnenswertes Ziel ist. Der Entwicklungschef sagt: „Für euch vielleicht, weil ihr einen



Ulrike Stahl ist Rednerin, Autorin und Expertin für Business-Kooperation. FOTO: KERSTI NIGLAS

Bonus bekommt, für uns ist das zusätzliche Arbeit, für die wir keine Kapazität haben.“ Nunmehr müsste der Geschäftsführer hinzugezogen werden. Bis geklärt ist, ob dieser Sonderwunsch zu erfüllen ist, vergeht viel Zeit, es werden wertvolle Managementressourcen verschwendet. Vielleicht hat einer der Vertriebler ein gutes internes Netzwerk, lässt den Dienstweg außer Acht, spricht 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.

Innerhalb der Coronakrise haben wir gemerkt: Manches kann in vorhandenen Strukturen nicht schnell genug bewältigt werden. Hierfür 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. Zukunft „Wir“ und „New Normal“ auf ideale Weise kombiniert. 

Informationen: [www.ulrike-stahl.com](http://www.ulrike-stahl.com)