

von Ulrike Stahl *

Die Wirtschaft nimmt langsam wieder Fahrt auf. Aber wie genau geht es weiter? Wird alles anders bleiben/werden? Oder können wir doch einfach so weitermachen wie zuvor?

Nicht nur Betriebe, die mit den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise zu kämpfen haben, mögen genau davon träumen. Nichts vermittelt uns mehr Sicherheit als das Gewohnte, das Normale. Klar ist aber auch: Die Zäsur, die wir alle in den letzten Monaten erlebt haben, geht an niemanden spurlos vorüber. Sie hat verborgen liegende Talente und Verhaltensweisen ans Licht gebracht. Und sie hat Schwachstellen aufgedeckt. Deshalb ist jetzt der Moment, sich neu auszurichten und das neue Normal zu finden, das sich konsequent an die Erfordernisse des Marktes anpasst.

Von Plänen und Überraschungen

In den letzten Wochen wurden wir sehr drastisch auf das hingewiesen, was wir im Grunde alle wissen, aber doch gerne ignorieren: Das Leben birgt Überraschungen. Es kann so kommen, wie wir es geplant haben, die Urlaubsreise, das Sommerfest im Verein oder der Tag der offenen Tür im Unternehmen – aber es kann auch etwas dazwischenkommen. Dann heißt es flexibel sein, auf das reagieren, was gerade ist und dabei hilft es definitiv nicht, an einem alten Plan zu hängen. Trotzdem wird in vielen Unternehmen so getan, als ob es dort Überraschungen nicht gäbe. Fixe Zielvereinbarungen, 5-Jahrespläne, Standard-Prozesse. Und das in Zeiten, in denen sich Kundenwünsche, technische Standards und Rahmenbedingungen öfter ändern denn je.

Spannend zu beobachten: Wie wurde in den Unternehmen mit der Überraschung Corona umgegangen? Hat sich die Organisation flexibel angepasst, indem Regeln und Prozesse außer Acht gelassen wurden, die hinderlich waren? Haben Mitarbeiter das Machtvakuum genutzt, um selbst nach Lösungen zu suchen und sind sogar Innovationen entstanden? Oder sind Unternehmen noch immer gelähmt und warten, dass endlich jemand die richtigen Entscheidungen trifft oder Handlungen ergreift? Genau da gilt es jetzt genau hinzuschauen. Genau das ist die Gelegenheit, die Strukturen an das neue Normal anzupassen. Und die richtige Form der Zusammenarbeit ist der Schlüssel dazu.

Welche Aufgaben haben wir eigentlich?

Diese Fragen sollten sich jede Geschäftsführung, jede Führungskraft viel öfter stellen. Denn sie ist entscheidend für das Maß an Freiheit, Zusammenarbeit und Könnerschaft, die Mitarbeiter benötigen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Blaue Aufgaben: Einfache oder komplizierte Aufgaben

Hier 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 hier, 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 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 verschiedenste Studien, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter positiven Einfluss auf deren Produktivität hat.

Rote Aufgaben: Dynamische oder lebendige Aufgaben

Das sind Herausforderungen, die nicht mit Wissen zu lösen sind. 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 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.

Neue Aufgaben erfordern ein neues, anderes Miteinander

Die Zahl der roten Aufgaben nimmt für die meisten Beschäftigten zu und die Zahl der blauen Aufgaben geht zurück, da sie immer mehr von Maschinen übernommen werden. Dem muss sich auch die Organisationsstruktur und die Führung anpassen. Strikte Prozesse und Dienstwege, Hierarchie, die klassische abteilungsgebundene Organisation, das passt zur Lösung blauer Aufgaben aber nicht zu roten Herausforderungen. Hier 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. Die 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 Abteilungsgerangel zu ersticken ...

Ob überraschende Wünsche eines Kunden oder eine unerwartet von außen auf das Unternehmen wirkende Situation wie die Corona-Krise – beides kann in den vorhandenen Strukturen nicht schnell genug bewältigt werden. Hier braucht es genau die Vorgehensweise, für die der Vertriebsmitarbeiter sich entschieden hat: Eigeninitiative ergreifen, hinderliche Prozesse außer Acht lassen und auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Könnern setzen. Also genau das, was der gesunde Menschenverstand gebietet, die Organisationsstruktur des Unternehmens aber häufig verbietet.

Wettbewerbsvorteil und Innovationskraft ...

Welche Aufgaben entscheiden über den Erfolg einer Organisation? Sind es die blauen, standardisierten Aufgaben? Oder ist es die Fähigkeit, auf die roten, dynamischen Anforderungen reagieren zu können? Tatsächlich ist das heute in vielen Branchen der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Denn für den Weg aus der Krise braucht es mehr Innovationskraft denn je. Deshalb ist jetzt der Moment, die Organisation nach solchen

„regelwidrigen“ Initiativen zu durchforsten. Aber nicht, um sie auszurotten oder zu unterdrücken, sondern um sie unter Schutz zu stellen und aktiv zu nutzen. Welche außergewöhnlichen Vorgehensweisen waren in den letzten Monaten erfolgreich? Was können Unternehmen und Führungskräfte tun, um davon auch zukünftig zu profitieren? Welche Prozesse und Regeln müssen dafür abgeschafft werden? Was muss in welchen Situationen ausdrücklich erlaubt werden?

... brauchen offene Strukturen

Was aber, wenn diese Initiativen und Ideen im Umgang mit der Krise nicht aufgetaucht sind? Der naheliegende Gedanke ist oft: Das liegt an den Mitarbeitern! Die sind nicht kreativ oder kollaborativ genug. Wenn wir betrachten, was im Privatleben der meisten Menschen passiert ist, ist das eher unwahrscheinlich. Da wurden Einkaufskooperationen im Haus etabliert. Familien entwickelten Ideen, wie sie Homeoffice und Homeschooling unter einen Hut bekommen. Wissen wurde geteilt, Informationen weitergegeben. Der Nachbarin wurde beigebracht, wie sie per Zoom mit den Enkeln Geburtstag feiern kann. Die richtige Frage muss also lauten: Woran liegt es, dass Mitarbeiter sich in ihrem Unternehmen unkreativ und unkooperativ verhalten? Die Antwort lautet meist, dass Strukturen im Weg stehen, die genau das unterbinden. Individuelle oder konkurrierende Zielvereinbarungen mit darauf aufgebauten Entgeltsystemen, Intransparenz, starre Abteilungsgrenzen.

Deshalb zurück zur Frage: Welche Aufgaben gibt es im Unternehmen überhaupt? Immer da, wo es um rote, dynamische Aufgaben geht, braucht es Raum für die Zusammenarbeit in Mannschaften. Das sind interdisziplinäre Teams von Könnern, die gemeinsam, ungehindert von blauen Prozessen und Regeln, Kundenprobleme kreativ lösen.

Die größte Herausforderung für Führungskräfte besteht an dieser Stelle darin, sich darauf zu beschränken, das zu lösende Problem zu definieren und sich dann herauszuhalten. Die Einsicht, nicht selbst der Könnern für eine bestimmte Aufgabe zu sein, erfordert neben Demut viel Vertrauen. Dieses zu schenken ist eine – zugegeben nicht leichte – Aufgabe, die viele Führungskräfte, deren Mitarbeiter im Homeoffice sitzen, bereits ausgiebig üben konnten. Sie gehört zum neuen Normal. Das Ergebnis sind Kokreativität, Flexibilität und das motivierte WIR, das Unternehmen für den Umgang mit wechselnden Aufgaben – und damit für die Zukunft – fit macht.

Weitere konkrete Tipps für konkurrenzlos erfolgreiche Zusammenarbeit gibt es in den WIRtschaftswelten unter <https://www.ulrike-stahl.com/wirtschaftswelten/>.

Weiterführende Lektüre der Autorin:

Ulrike Stahl

So geht WIRTSCHAFT!

Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.

168 Seiten, € 19,95

ISBN 978-3-96186-001-2

metropolitan Verlag

* 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