

Organisationsentwicklung

Wie Unternehmen eine neue Zusammenarbeit kultivieren

Die in den letzten Monaten erlebte Zäsur hat verborgene 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. Die richtige Form der Zusammenarbeit ist der Schlüssel dazu.

› Ulrike Stahl

In den letzten Wochen wurden wir drastisch auf das hingewiesen, was wir im Grunde wissen, aber 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, Fünf-Jahres-Pläne, Standard-Prozesse. Und das in Zeiten, in denen sich Kundenwünsche, technische Standards und Rahmenbedingungen öfter ändern denn je.

Blau Aufgaben

Es ist spannend, zu beobachten, wie in den Unternehmen mit der Überraschung Corona umgegangen wird. 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? 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, diese Aufgaben können 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 Wichtigste ist, dass man sich an Prozesse hält, sollten Mitarbeiter nicht darauf re-

duziert 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.

Rote Aufgaben

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. Lö-

sungen entstehen nur durch Ko-Kreation. Zusammenarbeit, das Wir wird zum Schlüsselfaktor für Erfolg.

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.

Vorgehensweise ändern

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 eine andere Vorgehensweise: 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.

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 Führungs-

kräfte tun, um davon auch zukünftig zu profitieren? Welche Prozesse und Regeln müssen dafür abgeschafft werden? Was muss in welchen Situationen ausdrücklich erlaubt werden?

Strukturen hinterfragen

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 Home-schooling unter einen Hut bekommen. Wissen wurde geteilt, Informationen weitergegeben. Die richtige Frage muss also

lauten: Woran liegt es, dass Mitarbeiter sich in ihrem Unternehmen unkreativ und unkooperativ verhalten? Die Antwort lautet, 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. Das Ergebnis sind Ko-Kreativität, Flexibilität und das motivierte Wir, das Unternehmen für den Umgang mit wechselnden Aufgaben – und damit für die Zukunft – fit macht. «



Literatur



**So geht Wirtschaft!
Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.**

Ulrike Stahl
Metropolitan Verlag
168 Seiten, 23.90 CHF
ISBN 978-3-96186-001-2



Porträt



Ulrike Stahl

Coach, Rednerin, Autorin

Ulrike Stahl ist Vortragsrednerin – auf der Bühne und online –, Autorin und Experte für Kooperation und «das neue Wir» im Business. Sie beschäftigt sich schwerpunktmässig mit Fragestellungen rund um das Thema Kooperation zwischen Unternehmen. Sie moderiert live oder remote Zukunfts-Cafés sowie Meetings mit Liberating Structures. Sie ist Mitglied der German Speakers Association und der Global Speakers Federation.



Kontakt

office@ulrike-stahl.com, www.ulrike-stahl.com