

Zukunft WIR

Wie Startups das neue Normal in der Zusammenarbeit kultivieren

Text: Ulrike Stahl

Überraschende Wünsche eines Kunden oder eine unerwartet von außen auf das Startup wirkende Krise – beides kann in vorhandenen Strukturen oft nicht schnell genug bewältigt werden. Hier braucht es eine andere Vorgehensweise: Eigeninitiative ergreifen, hinderliche Prozesse außer Acht lassen und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit. Genau das, was der gesunde Menschenverstand gebietet, die Organisation aber häufig verbietet.

Langsam nimmt die Wirtschaft wieder Fahrt auf. Aber wie geht es weiter? Wird alles anders bleiben/werden? Oder können wir einfach so weitermachen wie zuvor? Nicht nur Startups, die gerade mit den wirtschaftlichen Folgen zu kämpfen haben, mögen genau davon träumen. Nichts vermittelt uns mehr Sicherheit als das Gewohnte, das Normale. Klar ist aber auch: In den letzten Wochen wurden wir sehr drastisch auf das hingewiesen, was wir im Grunde wissen, aber gerne ignorieren: Das Leben birgt Überraschungen. Dann heißt es flexibel sein und auf das reagieren, was gerade ist. Trotzdem hängen viele Startups an fixen Zielvereinbarungen, 5-Jahresplänen, Standard-Prozessen ...

Dabei wären Fragen wichtig wie: „Hat sich unsere Organisation flexibel angepasst, indem Regeln und Prozesse außer Acht gelassen wurden, die hinderlich waren?“ oder „Haben unsere Mitarbeiter das Machtvakuum genutzt, um selbst nach Lösungen zu suchen und sind so Innovationen entstanden?“ Genau da gilt es hinzuschauen. Genau da bietet

Langsam nimmt die Wirtschaft wieder Fahrt auf. Aber wie geht es weiter?

Welche Aufgaben entscheiden über den Erfolg eines Startups?

sich jetzt die Gelegenheit, Strukturen an das neue Normal anzupassen. Und die richtige Form der Zusammenarbeit ist der Schlüssel dazu. Vor allem, wenn man sich anschaut, welche zwei grundsätzlichen Aufgaben es in einem Unternehmen gibt.

Blaue Aufgaben – einfach oder kompliziert

Hier geht es um Aufgaben, die wir mit Wissen lösen können. Zum Beispiel, wie man die Löhne korrekt abrechnet – auch unter der Berücksichtigung von Kurzarbeitergeld. Es ist klar, was richtig und falsch ist. Gute Zusammenarbeit bedeutet, dass jeder seine Arbeit zuverlässig nach Plan erledigt. Dafür gibt es Regeln und Prozesse. Je besser diese definiert sind, umso effizienter kann die Aufgabe ausgeführt werden. Junge Unternehmer sollten wissen, welche Aufgaben in ihrem Startup in diese Kategorie fallen. Aber auch, wenn es scheint, dass das Wichtigste ist, dass sich Mitarbeiter an die Prozesse halten, sollten sie nicht darauf reduziert werden. Schließlich haben wir alle erlebt, wie schnell wir mit einer neuen Situation konfrontiert sein können, in der wir auf die Kreativität und Kollaboration aller angewiesen sind.





Rote Aufgaben – dynamisch oder lebendig

Das sind Herausforderungen, die nicht mit Wissen zu lösen sind. Sie sind neu und überraschend, wie 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 sagen „es gibt kein Rezept“ oder „es kommt 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. Lösungen entstehen nur durch Kokreation. Zusammenarbeit – das WIR – wird zum Schlüsselfaktor für Erfolg.

Wettbewerbsvorteil, Innovationskraft und offene Strukturen

Welche Aufgaben entscheiden über den Erfolg eines Startups? Sind es die blauen, standardisierten Aufgaben? Oder ist es die Fähigkeit, auf die roten, dynamischen Anforderungen reagieren zu können? Tatsächlich ist das heute in jungen Unternehmen 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 durchforschten. Aber nicht, um sie auszurotten oder zu unterdrücken, sondern um sie unter Schutz zu stellen und aktiv zu nutzen.

Was aber, wenn diese Initiativen und Ideen nicht aufgetaucht sind? Naheliegender ist der Gedanke: Das liegt an den Mitarbeitern! Die sind nicht kreativ oder kollaborativ genug. Wenn wir betrachten, was im Privatleben passiert ist, ist das eher unwahrscheinlich. Einkaufskooperationen wurden etabliert, Wissen geteilt, Informationen weitergegeben. Die richtige Frage muss also lauten: Woran liegt es, dass Mitarbeiter sich im Startup un kreativ und unkooperativ verhalten? Die Antwort lautet meist, dass Strukturen im Weg stehen, die genau das unterbinden: Konkurrierende Zielvereinbarungen, Intransparenz und starre Grenzen im Denken und Tun.

Die Zäsur, die wir alle in den letzten Monaten erlebt haben, geht an niemandem spurlos vorüber. Sie 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. Das Ergebnis sind Kokreativität, Flexibilität und das motivierte WIR, das Unternehmen für den Umgang mit wechselnden Aufgaben – und damit für die Zukunft – fit macht. ■

Ulrike Stahl

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“