



# EIN GUTES PFERD SPRINGT NUR SO HOCH WIE ES MUSS...

Das Gute im Schlechten zu sehen, ist eine Fähigkeit, die einem dieser Tage helfen kann. Versuchen wir es: Was noch vor Kurzem nur für bestimmte und innovative Unternehmen in Frage kam, wurde quasi über Nacht (zwangsweise) massentauglich: Arbeiten von zuhause (remote, home, mobile, wie auch immer). Bei Ihnen auch? Im August 2019 haben wir auf unsere kurze Frage nach Collaboration Tools noch die Antwort bekommen: „Wir haben Teams, aber keiner nutzt es“. Vermutlich hat sich das geändert. Doch abseits der Technik bleibt die Frage: „Wie kommen die beteiligten Menschen damit klar?“

VON DR. FRANZ GRESSER UND KAROLA KREMER – SERVICERATING GMBH, KÖLN

Wir beobachteten anfangs **große Unsicherheit** in Unternehmen und gleichzeitig viel Aktivität. Der Zeitpunkt, etwas auszuprobieren, ist günstig, denn alle haben entweder ähnliche Probleme oder zumindest Verständnis dafür. Wir sehen auch mehr Toleranz für Fehler und Abweichungen vom Perfektionismus.

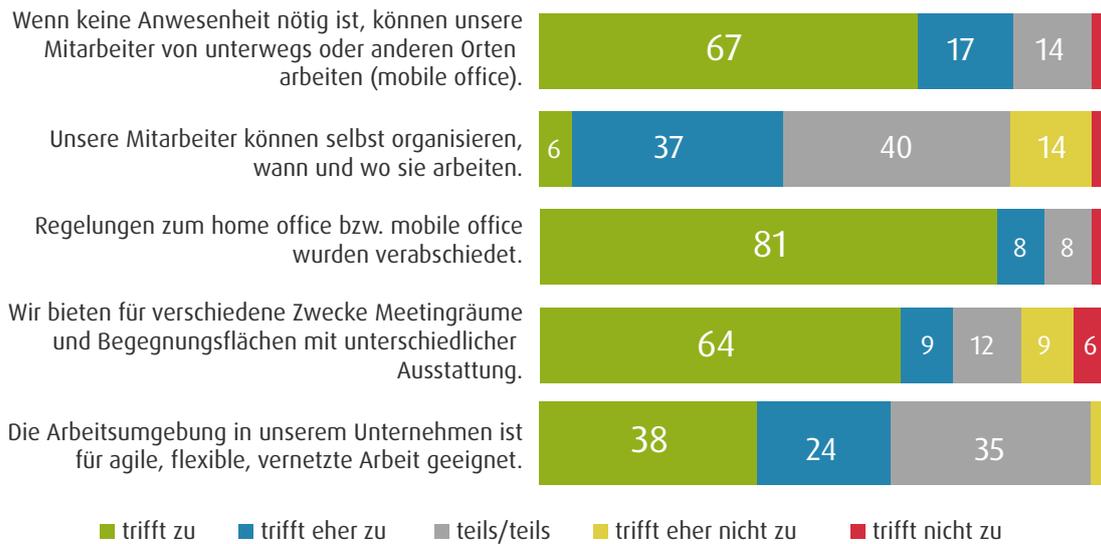
In den letzten Monaten haben wir zig verschiedene Systeme für Videotelefonie / Meetings ausprobiert. Die meisten funktionierten gut, mal mit mal ohne Bild, mal mit besserer, mal mit schlechterer Tonqualität. Viele haben sich auf das Wesentliche besonnen und daher lief es gut: „Sind alle gesund?“ war häufig die erste Frage.

## Welche Rolle spielen Technik und Prozesse?

Die Technik hat aber nur eine untergeordnete Rolle: Teams funktioniert, Skype auch, Webex ebenso und zig andere Systeme sicherlich auch (Zoom, Hangouts usw.). Es geht auch hier um die richtige Einstellung: Vertrauen und Respekt.

Jetzt ist umso wichtiger, dass sich Besprechungsroutinen etablieren. Aus verschiedenen Managementschulen lassen sich kleinere und größere Methoden übernehmen, z. B. (Kanban-) Boards, die im Meeting durchgegangen werden (Backlog, Doing, Done). Wenn erstmal festgelegt ist, wer was mit wem bis wann macht, kann →

%



Auswertung der Fragen zum Thema „New Work“

in täglichen (kurzen) Meetings durchgegangen werden, wo das Team geradesteht (Doing). Der Rest wird unter den Personen besprochen, die in einer konkreten Aufgabe involviert sind. Auch hier spielt die Technik, und da gibt es unzählige Variationen von Boards, eine untergeordnete Rolle. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter damit arbeiten können und wollen.

**Ausprobieren (erlauben), Experimentieren üben und Lernen fördern**

Momentan läuft für viele ein großes „Experiment“ zum Arbeiten außerhalb des Büros und allem, was dazu gehört. Im Herbst werden wir uns wundern, wie intensiv die Diskussion über Sinn und Unsinn im Vorfeld geführt wurde.

Was, wenn die Welt tatsächlich VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambigue) ist? Einiges spricht dafür und die Erfolge wirklich agiler Unternehmen unterstützen diese Vermutung empirisch. Das heißt, eine Diskussion kann nie mehr mit einem eindeutigen Ergebnis beendet werden. Das beste Vorgehen ist dann das, was wir gerade sehen: systematisches Experimentieren, achtsames Ausprobieren und schnelles Lernen.

**„Wie kontrolliere ich, dass die Mitarbeiter auch ihre volle Zeit arbeiten?“**

Gar nicht! Das ist ein Aspekt von „New Work“, von dem gerade alle reden. Es geht um die Er-

gebnisse und den Wert für den Kunden. Ist dessen Anliegen gelöst und / oder hat das Unternehmen etwas zur Verbesserung der eigenen Prozesse und Services gelernt, ist ein Wert entstanden. Zeit absitzen löst keine Probleme. Die Frage nach der Kontrolle der Mitarbeiter ist daher für uns eine wenig sinnvolle.

Es muss vielmehr darum gehen, zu kontrollieren, ob ein Wert für den Kunden entstanden ist. Daher sollten KPI wie die AHT (average handling time) gegen andere wie Erstlösungsquote und Kundenzufriedenheit ausgetauscht werden. Wir haben Kunden verschiedener kundenorientierter Unternehmen gefragt, inwieweit auf ihre Kundenbedürfnisse reagiert wird. Bei einer Befragung von einigen Energieversorgerkunden (TOP SERVICE Deutschland) sahen es 45 Prozent Kunden als zutreffend, weitere 30 Prozent als teilweise zutreffend an, dass ihr Versorger auf Kundenwünsche flexibel eingeht.

Auch bei flexiblen Konzepten zum Arbeitsplatz und der -zeit sollte es mehr um den Wert für den Kunden als um die Kontrolle gehen. Hier werden an verschiedenen Stellen 6-Stunden-Tage beziehungsweise 4-Tage-Wochen diskutiert. Viele Unternehmen haben bereits vor der CoVid 19-Krise an Arbeitskonzepten gearbeitet: Rund 70 Prozent gaben an, dass Mitarbeiter von unterwegs oder von zuhause arbeiten können, wenn keine →

persönliche Anwesenheit im Unternehmen nötig ist. In den meisten Fällen wurden entsprechende Regelungen zum Home- beziehungsweise Mobile-Office verabschiedet (siehe Abb.).

### Wir vertrauen zu wenig!

„Vertrauen ist gut,...“ jeder kann den Satz vervollständigen. Der erste Teil stimmt, der zweite nicht. Meistens wird in der modernen Welt zu wenig vertraut und zu viel kontrolliert, was auch empirisch / wissenschaftlich gut belegt ist.

Jetzt merken alle: Gelernte Routinen und deren Kontrolle funktionieren zunehmend schlechter, wenn sich die Umwelt dynamisch ändert. Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren durch die Sinn-der-Arbeit-Diskussion („Purpose“) und immer mehr selbstverantwortliche Teams schon weiterentwickelt. Jetzt hat sich die Grundlage noch einmal verändert: Der wahrgenommene Kontrollverlust dürfte für einige beängstigend sein. Das müssen wir jetzt aushalten. Und siehe da, die Mitarbeiter machen in den meisten Fällen das, was sinnvoll im Sinne des Kunden und des Unternehmens ist. Das gilt umso mehr, je mehr Verantwortung die Kollegen vorher schon übernommen haben. Beruhigt schlafen können wir dennoch nur, wenn wir unseren Mitarbeitern und Kollegen vertrauen. Vertrauen entwickelt sich, wenn Sie anfangen, es vorzuleben. Vertrauen ist eine „riskante Voraussetzung“, das wusste schon Niklas Luhmann.

### Nur wer gehört wird, spricht

Viele saßen schon einmal mit Kopfhörern vor dem Computer – gefangen in einem Team-Call. Das Einzige, was man sagen konnte war „Hallo“ und „Bis morgen“. Vielleicht waren Sie auch auf der anderen Seite, mühten sich ab, ein Gespräch zum Laufen zu bringen, aber irgendwie antworten immer nur die Gleichen (die auch offline immer am meisten reden). Wollen die schweigenden Personen einfach nicht sprechen? Sind sie mit ihren Gedanken woanders?

Wie bereits angesprochen ist Vertrauen die Basis einer guten Teamkultur. Also gehen wir davon aus, dass die Personen zuhören und sprechen wollen. Wichtige Aufgabe des Teams und der Führung ist es – online vielleicht noch mehr als

offline – darauf zu achten, dass alle gehört werden und sich äußern. Dies kann erreicht werden, indem am Anfang eines Webmeetings alle aufgefordert werden, kurz (z. B. Vier Schlagworte!) etwas zu ihrer Erwartung an das Meeting zu sagen oder wie es ihnen gerade geht. Wer am Anfang nichts sagt, sagt vermutlich auch später nichts. Was offline schon galt, gilt auch online: Die Stimmung im Team muss stimmen und alle müssen sich eingebunden fühlen!

### Bessere Ergebnisse durch mehr Motivation

Aus der Self-Determination Theory (SDT, Ryan/Deci) lässt sich ableiten, dass Motivation von der Erfüllung von drei Grundbedürfnissen abhängt: Kompetenz, soziale Eingebundenheit und Autonomie. Wenn also die Autonomie stark erhöht wird durch flexiblere Arbeitszeiten und -orte und nachlassende Kontrolle der einzelnen Arbeitsschritte, dann kann das zu einer höheren Motivation führen, wenn sich die Mitarbeiter weiterhin sozial eingebunden fühlen. An ihrer fachlichen Kompetenz hat sich ja kurzfristig nichts verändert.

Darum sollten wir also mehr vertrauen und weniger einzelne KPI zur Arbeitszeit und -weise kontrollieren: Mitarbeiter sind (intrinsisch) motivierter, fühlen sich sicherer, sie sprechen in den virtuellen Meetings mehr, sodass Sie mehr Input erhalten und letztendlich noch schneller und effektiver experimentieren und lernen können. Sie wachsen als Team näher zusammen; hoffentlich auch langfristig. Ein gutes Pferd springt nur so hoch wie es muss... aber Mitarbeiter sind keine Pferde und sie springen häufig so hoch wie man sie lässt. <

#### KONTAKT

→ **Dr. Franz Gresser**  
Geschäftsführer,  
ServiceRating GmbH, Köln  
✉ [Gresser@servicerating.de](mailto:Gresser@servicerating.de)  
🌐 [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de)



#### KONTAKT

→ **Karola Kremer**  
Consultant,  
ServiceRating GmbH, Köln  
✉ [Kremer@servicerating.de](mailto:Kremer@servicerating.de)  
🌐 [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de)

