

WARUM  
MANAGER ÖFTER

# ROT SEHEN

SOLLTEN

*Transformation richtig managen – für Führungskräfte eine der anspruchsvollsten Aufgaben überhaupt. Zum Glück gibt es in der Organisationsentwicklung Farbcodes, die im täglichen Business bei der Wahl der optimalen Handlungsoption helfen. Wie die Farbenlehre der Transformation funktioniert, erklärt Karin Maria Schertler.*

*Karin Maria Schertler* / Head of Process & Organizational Development Serviceplan Group

## ZUM BLAUEN HANDWERKSZEUG GEHÖRT VOR ALLEM WISSEN.

Darin sind wir uns alle einig: Management im VUKA-Zeitalter ist eine anstrengende Sache. Daher ist die Verlockung groß, begierig nach dem neuesten Hammer (sprich den neuesten Managementmethoden) zu greifen, in der naiven Annahme, dass jedes Problem ein Nagel sei. Und weil sich Manager immer weniger Zeit zum Reflektieren nehmen, mutieren sie zu gehetzten Akteuren – in der ebenfalls naiven Hoffnung, damit das Ziel schneller zu erreichen. Dabei wäre es viel wichtiger, einige praktische und leicht anwendbare Differenzierungswerkzeuge zur Hand zu haben, um eben nicht in diese Falle zu tappen. Wer also mit seiner Zeit und Energie klug haushalten will, ist gut beraten, den Unterschied zwischen „Blau“ und „Rot“ zu kennen. Vorhang auf für die Farbenlehre der Transformation.

### NEUE FARBENLEHRE

Farben waren schon immer gute Orientierungshilfen. Rote und grüne Ampeln finden sich nicht nur im Straßenverkehr. Manche Unternehmen haben mit ihrer Marke eine Farbe regelrecht besetzt, um sich den Kunden ins Gedächtnis zu brennen – man denke an das Telekom-Magenta oder das Nivea-Blau. Auch in der Organisationsentwicklung gibt es Farbcodes, die helfen, Ausgangssituationen zu differenzieren, um dann die passende und wirkungsvollste Handlungsoption wählen zu können.

Die Kategorisierung nach Blau und Rot haben wir dem Systemtheoretiker Gerhard Wohland zu verdanken. Er hat damit zwei sehr unterschiedliche Problemkategorien beschrieben, deren Differenzierung im VUKA- und Transformationszeitalter zunehmend an Bedeutung gewinnt. Denn in der Tat besteht die Welt nicht nur aus Nägeln.

Blau steht für die Welt, die uns vertraut ist. Unter diesem Label findet sich alles, was eine lineare Kausalität aufweist: Aktion A führt zu Ergebnis B – auch bei der zehnten Wiederholung. Blaue Herausforderungen sind relativ stabil und gleichzeitig durchaus kompliziert – denken Sie etwa an ein defektes Uhrwerk, ein technisches Problem oder eine bevorstehende Steuerprüfung.

Rot dagegen steht für alles, was hochdynamisch und komplex ist. In der roten Welt gibt es keine vorhersehbaren Kausalitäten, und somit führt Aktion A mal zu Ergebnis B, manchmal aber auch zu Ergebnis C oder D. Rote Probleme können sich zudem kontinuierlich verändern. Jeder, der schon einmal mit einem aufgebrauchten Kunden oder der Einführung eines Transformationsprojektes zu tun hatte, weiß, was gemeint ist.

### VON HAMMERN UND SCHRAUBENZIEHERN

Die zwei Farben definieren nicht nur unterschiedliche Ausgangssituationen oder Probleme. Sie differenzieren auch das Handwerkszeug, das zum Umgang mit diesen Szenarien am nützlichsten ist.

Die wenigsten Menschen würden auf die Idee kommen, eine lockere Schraube mit dem Hammer festzuziehen. Unter Managern ist es im Jahre 2019 jedoch weit verbreitet, rote Probleme mit blauem Werkzeug zu bearbeiten. Deshalb stoßen so viele Transformationsprojekte an ihre Grenzen und produzieren neben suboptimalen Ergebnissen jede Menge Frustration. Zunehmend lässt sich auch der umgekehrte Fall beobachten, nämlich dass blaue Probleme mit rotem Handwerkszeug angegangen werden („Wir machen das jetzt agil!“). Und dann wundert man sich, warum das vermeintliche New-Work-Heilsversprechen nicht aufgeht und man stattdessen nur ineffizienter wird.

### DER UNTERSCHIED ZWISCHEN KÖNNEN UND WISSEN

Zum blauen Handwerkszeug gehört vor allem Wissen. Ohne fundiertes Wissen lässt sich kein Uhrwerk reparieren, kein technisches Problem lösen und keine Steuerprüfung durchführen. Man analysiert und greift dann auf Bewährtes zurück. Lösungen fließen in Prozesse, Checklisten, Regelwerke und Handbücher ein. Projektpläne sowie stabile Strukturen und Hierarchien fördern die Effizienz. Die Leitfrage lautet: Wie geht das? Und so ist der Experte der König und das Wissen macht den Unterschied.

Das rote Handwerkszeug dagegen besteht vor allem aus Können, einer Mischung aus Kreativität, Intuition (ein gutes Gespür für die Situation), Talent und hoher Dialogkompetenz. Das ist es, was gefordert ist, wenn neue, bisher nie gedachte Quantensprunglösungen in einem hochdynamischen Kontext auf der Agenda stehen. Anstelle standardisierter Prozesse kommen agile Methoden ins Spiel: Ausprobieren und Beobachten in iterativen Zyklen. Anstelle von Regeln greifen Prinzipien, also sichtbar gemachte Haltungen. Denn eine Bedienungsanleitung zur Lösung der Ausnahmeprobleme gibt es nicht.

Rigide hierarchische Modelle stoßen an ihre Grenzen und werden ersetzt durch agile Entscheidungssysteme und Organisationsdesigns. Führung erfolgt als soziale Legitimation im Sinne von Gefolgschaft: Es führt derjenige, dem andere folgen wollen. Entscheidungen und die daraus resultierenden Handlungen erfol-

## DAS ROTE HANDWERKSZEUG DAGEGEN BESTEHT VOR ALLEM AUS KÖNNEN, EINER MISCHUNG AUS KREATIVITÄT, INTUITION, TALENT UND HOHER DIALOGKOMPETENZ.

gen unter Nichtwissen, das heißt, die genauen Folgen einer Aktion sind nicht vorhersehbar. Die Leitfrage lautet: Wer kann damit gut umgehen? Und so wird das interdisziplinäre Könnerteam zum König, und der Mensch macht den Unterschied.

### FATALE FEHLER UND IHRE FOLGEN

Nun ist die Realität meist deutlich vielschichtiger als die Theorie. Es gibt viele Situationen, die sowohl blaue als auch rote Bestandteile in sich tragen, etwa die globale Einführung einer mächtigen Standard-Software bei einem Kunden. Ein anspruchsvolles Consulting-Projekt, für das einerseits sehr viel standardisiertes Fachwissen notwendig ist (blaues Problem) und gleichzeitig im Zusammenspiel mit dem Kunden eine hochdynamische Melange aus Reaktanzen, Machtspielen, persönlichen Befindlichkeiten und Interdependenzen mit anderen Transformationsprojekten auf der Agenda steht (rotes Problem).

In solchen Konstellationen ist es umso wichtiger, sehr genau zu differenzieren und sein blaues und rotes Handwerkszeug an der jeweils richtigen Stelle gezielt einzusetzen. Denn wenn aus Unkenntnis oder Nachlässigkeit blaues und rotes Handwerkszeug vertauscht wird, passiert Folgendes: Für den blauen Anteil kommt eine mittelmäßige Lösung heraus, weil unabhängig von der Expertise alle mitreden – und die wahren Experten meist nicht zu den extrovertierten Vielrednern gehören. Gleichzeitig steigt der Frust aufgrund der Zeit- und Energieverschwendung, weil unnötig viele Diskussionen über die „richtige“ Lösung geführt werden, obwohl eine „Good Practice“ bereits existiert. Derweil fliegt der rote Anteil der Herausforderung dem Implementierungs-Team um die Ohren, weil man mit Plänen sowie dem Beharren auf Regeln und Standardprozessen versucht, komplexe Dynamiken zu managen – und dabei unweigerlich auf die Nase fällt.

### EIN KONKRETES PRAXISBEISPIEL

Sie wollen wissen, wie die Farbenlehre der Transformation in der Praxis erfolgreich angewandt wird? Werfen wir exemplarisch einen Blick auf das Unternehmen Allsafe, ein baden-württembergischer Hersteller von Ladungssicherungssystemen für Lkws und Flugzeuge. Detlef Lohmann, geschäftsführender Gesellschafter des mittelständischen Unternehmens, hat bereits vor über zehn Jahren damit begonnen, sehr systematisch und erfolgreich Wert-

schöpfungsverhinderungsmechanismen aus dem Weg zu räumen – und hat beim Entwickeln des optimalen Organisations-Set-ups dabei der Versuchung widerstanden, alles über einen Kamm zu scheren. Stattdessen hat er sehr genau beobachtet, den jeweiligen Kontext analysiert und immer wieder nachjustiert.

Zwei konkrete Beispiele zur Veranschaulichung: Das Organisationsdesign des primär rot geprägten Vertriebsprozesses orientiert sich heute stark am Netzwerkgedanken und dem Prinzip der Selbstorganisation. Einen Vertriebsleiter gibt es nicht und die Jahresziele definiert das Team eigenverantwortlich. Der Produktionsprozess dagegen trägt bei Allsafe deutlich mehr blaue Aspekte in sich. Die Organisation setzt daher konsequenterweise auf klarere Strukturen und mehr hierarchische Elemente und wählt einen geringeren Grad der Selbstorganisation (auch wenn dieser deutlich höher ausfällt als in mancher sehr konservativ geführten Organisation, denn die Kollegen planen ihre Schichten selbst). Zudem wird viel Wert auf den systematischen Wissensaufbau mittels einer Skills-Matrix gelegt, um einen hohen Flexibilitätsgrad in der Produktion sicherzustellen.

Fazit: Jeder Bereich hat sein optimales Set-up gefunden, und beide Lösungen operieren gleichberechtigt nebeneinander. Der Erfolg gibt ihnen recht: Bereits viermal wurde das Unternehmen als Top-Arbeitgeber ausgezeichnet, und der Gewinn klettert kontinuierlich nach oben.

### ABSCHIED VON ARISTOTELES

Wir leben in einer Zeit, in der die roten Anteile der Welt signifikant zunehmen. Doch die blauen Anteile verschwinden nicht alle über Nacht. Somit ist die Differenzierungsfähigkeit zwischen roten und blauen Wertschöpfungsdomänen eine elementar wichtige Kompetenz, die uns herausfordert: Wir sind aufgefordert, bilingual zu werden und zwischen blauen und roten Handlungsoptionen zu oszillieren – je nach Anforderung. Immer in dem Bewusstsein, dass blaues Werkzeug nicht automatisch schlecht und rotes nicht automatisch gut ist. Anders formuliert: Der Schraubenzieher ist nicht von Natur aus besser als der Hammer.

Die Farbenlehre der Transformation fordert, uns vom aristotelischen Gedankengut im Sinne eines Entweder-oder zu lösen und uns stattdessen mit dem Sowohl-als-auch-Denken vertraut zu machen. Eine Haltung, die uns in vielen anderen Lebenslagen auch zugutekommt. Fangen wir am besten gleich heute damit an.