

(Fortsetzung von Seite 1)

nur ein Scherz. Guter Humor pointiert, anstatt zu kaschieren. Frauen wird zudem einen starker Bezug zur Realität nachgesagt, sie würden nahe am alltäglichen Leben agieren. Humor macht aber das Gegenteil: Er weist das Reale ab und erhebt uns über die Wirklichkeit hinaus, womit ein fiktives und spielerisches Moment tragend wird. Humor ist nie-mals resignativ, sondern trotzig – ein Kinderspiel eben, in dem dennoch viel Realität verhandelt wird. Nur ungeschonter.

### Aufbrechen des Langweiligen

Sozialstudien haben lange gezeigt, dass Humorproduzenten in unserer Gesellschaft (noch) überwiegend Männer sind. Der Mächtige entscheidet, wann gescherzt wird. Und wir kennen natürlich eine Menge schlechter Scherze wie sexistische, chauvinistische und rassistische, die auf Kosten anderer gehen. Die Krux ist aber, dass Scherze genauso sein müssen, um unsere gemeinsame gesellschaftliche Realität zu betonen. Umso besser, wenn sie von den Protagonisten selber kommen, wenn Jüdinnen also die besten Witze über Jüdinnen erzählen. Scherzen ist immer auch Kritik und immer auch Überlebensstrategie – aber eine sehr viel intelligentere als Jammern. In der Wissenschaft kann man beobachten, dass sich Gender- und Diversity-Studies vermehrt kreuzen. Beide Gebiete finden zu Recht im Thema der Diskriminierung zueinander. Die zwei Felder haben aber auch den Hang, sehr langweilige – weil nicht humorvolle – Wissenschaften zu sein. Sie neigen zu politischer Korrektheit, zu Gefühl und Verständnis und zu Resignation, weil sie zu real sein wollen. Beide Bereiche könnten von den drei Merkmalen des Humors profitieren: Negative Gefühlsersparnisse, Pointen und trotzige Fiktionalisierungen – vor allem, wenn sie die Basis guter Ausbildungsstätten nicht nur für weibliche Führungskräfte sein wollen.

(\*) Gesa Ziemer lehrt an der Zürcher Hochschule der Künste im Bereich Kulturtheorie und ist Studiendekanin an der HafenCity Universität Hamburg (gesa.ziemer@zhdk.ch).

## Mit Aufträgen Wirkung erzielen

# Der Anfang entscheidet

**Aufträge sind im Alltag von zentraler Bedeutung. Trotzdem wird das Potenzial dieses Instrumentes schlecht genutzt; Aufträge werden falsch erteilt und angegangen. Das Resultat sind Missverständnisse und Unzufriedenheit auf Seiten des Auftraggebers wie Auftragnehmers. Das muss nicht sein, wenn man dasselbe Ziel verfolgt.**

von Dipl. Physiker ETH Georg Wüest (\*)

Wir alle kennen Aufträge: Aufträge für kleine und für grosse Vorhaben, für Einzelpersonen und für Gruppen, für Vorabklärungen und für Ausführungsarbeiten. Wir erteilen Aufträge und wir führen selber Aufträge aus. Aufträge sind das wichtigste Mittel, um etwas in Bewegung zu setzen. Doch sowohl bei der Erteilung wie bei der Ausführung von Aufträgen hapert es. Dabei gibt es drei Problemfelder:

- die *Qualität* des Auftrages,
- die *Absprache* zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer,
- die *Verantwortung* für einen Auftrag.

Die Folgen davon sind unbefriedigende oder sogar unbrauchbare Ergebnisse und verängerte Beteiligte. Menschliche und finanzielle Ressourcen werden vergeudet und die Motivation leidet. Aufträge weisen im Allgemeinen drei wesentliche Mängel auf, die im Folgenden erläutert werden:

1. Sie sind nicht wirklich gut überlegt.
2. Sie sind als Lösung und nicht als Ziel formuliert.
3. Es fehlen wichtige Angaben.

Die Mängel und die fehlende Absprache erzeugen Missverständnisse. Da nützt hartes Arbeiten nichts. Beide Seiten erleben die

Enttäuschung spätestens dann, wenn die Ergebnisse vom Auftraggeber oder vom Kunden bemängelt werden.

### Mangel 1: Unüberlegt

In vielen Fällen werden sogar grössere Arbeiten nicht einmal schriftlich, sondern nur mündlich ausgelöst. Beide Seiten halten es nicht für nötig, in ein paar Zeilen die wesentlichsten Dinge festzuhalten und miteinander abzusprechen. Bei schriftlichen Aufträgen ist es oft nicht viel besser. Vorgesetzte stehen unter Zeitdruck und nehmen sich daher in der Regel nicht genügend Zeit, um sich vertiefte Gedanken zum Auftrag zu machen und ihn vollständig und zielorientiert zu formulieren. Darin liegt keine Gefahr, sofern der Auftragnehmer richtig vorgeht.

### Mangel 2: Lösungsfokussiert

Auftraggeber fassen eine aus ihrer Sicht sinnvolle Lösung ins Auge und formulieren daraus einen Auftrag. Zum Beispiel könnte er lauten: «Zentrale Erfassung aller Kundkreklamationen». Dabei ist völlig unklar, was das Ziel ist: Geht es um die Sicherheit, dass alle Informationen an einem einzigen Ort gesammelt und abgelegt werden? Geht es um die Identifikation der wichtigsten Arten von Reklamationen und ihre Verminderung

durch geeignete Massnahmen? Oder geht es um die sofortige Verfügbarkeit der Informationen bei Gesprächen mit der Entwicklung und der Geschäftsleitung? Das Ziel geht in keiner

Weise aus dem Auftrag hervor. Ein Auftragnehmer jedoch, der kein Ziel hat, kann nicht mithinken. Die Lösung, die gemäss unverändertem Auftrag erarbeitet wird, kann in einzelnen Fällen gut sein. Meist ist sie jedoch unbefriedigend oder sogar unbrauchbar. Nun setzt es trotz grossem Einsatz noch Tadel ab. «Warum haben Sie nicht überlegt, dass...» Beide Seiten sind unzufrieden. Und beiden Seiten ist nicht klar, was schief gelaufen ist. Der Grund: Es gab keine Absprache und keine Klärung des Auftrages.

### Mangel 3: Unvollständig

Eine wesentliche Schwäche von Aufträgen ist oft, dass wichtige Angaben fehlen, insbesondere eine Beschreibung der Situation, die zur Auslösung des Auftrages geführt hat. Ohne sorgfältige Analyse der Situation ist es jedoch nicht möglich, passende Ziele zu formulieren. Und ohne passende Ziele kommt man nicht zu guten Lösungen. Weil wir Menschen in Lösungen denken, überspringen wir in der Regel die vorangehenden zwei Schritte und formulieren Aufträge als Lösungen. Doch erst mit einer sorgfältigen Auftragsklärung werden gut überlegte und auf lange Sicht brauchbare Lösungen gefunden.

### Verantwortung übernehmen

Auftragnehmer sehen es meist nicht als ihre Aufgabe an, einen Auftrag zu klären. Sie gehen davon aus, dass der Vorgesetzte weiß, was er will. Die Verantwortung für den Auftrag liegt aus ihrer Sicht bei ihm. Das ist jedoch ein verbreitetes, falsches Verständnis von der Rolle als Auftragnehmer. Als Auftragnehmer habe ich die Verantwortung, Aufträge zu verstehen – insbesondere das Ziel des Auftrages. Es liegt an mir, die vorgesetzte

Stelle, die vielleicht nicht viel Zeit für die Formulierung eines Auftrages hat, in ihrem Tun zu unterstützen, indem ich den erhaltenen Auftrag hinterfrage, verbessere und mit dem Auftraggeber bereinige. Auf der anderen Seite sollten Auftraggeber darauf bestehen, dass der Auftragnehmer den Auftrag hinterfragt, vervollständigt und verbessert und ihm die dafür notwendige Zeit einräumt.

### Aufgaben der Beteiligten

Was soll der Auftragnehmer demnach tun?

1. Verantwortung für einen gut formulierten Auftrag übernehmen;
2. Ausgangslage, Ziel und Rahmen erarbeiten;
3. Auftrag neu formulieren;
4. Neu formulierten und ergänzten Auftrag mit dem Auftragnehmer absprechen.

Verantwortung zu übernehmen heisst, die Sache in die Hand zu nehmen und nicht darauf zu warten, bis der andere das Richtige liefert.

Ich mache es demnach zu meiner Sache, dass ein guter Auftrag zustande kommt und ich bin bereit, den Auftraggeber bei der Formulierung zu unterstützen. Konkret heisst das: Ich betrachte es als meine Aufgabe, einen fehlenden, lösungsorientierten, schlecht oder gar nicht formulierten, unvollständigen Auftrag in einen ausformulierten, passenden, vollständigen und zweckmässigen Auftrag überzuführen. Was soll der Auftraggeber tun?

1. Sich bewusst sein, dass wir alle in Lösungen und nicht in Zielen denken;
2. Einen Auftrag mit Situationsbeschrieb, Zielen und Rahmen formulieren oder dies vom Auftragnehmer einfordern;
3. Den Auftragnehmer beauftragen, den Auftrag zu hinterfragen und Verbesserungen vorzuschlagen.

Mit den genannten Schritten legen Auftraggeber wie Auftragnehmer die Basis für wirklich gute und tragfähige Lösungen. Das befriedigt alle Beteiligten und ergibt einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen.

(\*) Georg Wüest, 30 Jahre Industrietätigkeit, ist heute selbständiger Menschen- und Unternehmensberater.  
(georg.wuest@wuestinspiration.ch)



Georg Wüest