

Fehler? Rechnen Sie damit

Agil entscheiden und effizient steuern

VON ISABELL DIERKES

Wie oft haben Sie sich schon über Ihren Chef geärgert? Oder sind Sie Chef und haben Mitarbeiter, die sich über Sie ärgern? Meiner Erfahrung nach ist das nicht ungewöhnlich. Nein – es ist eine so allgemeine Erfahrung geworden, dass wir uns nicht mal mehr grundsätzlich die Frage stellen, woher der Ärger eigentlich kommt. Ist der Chef blöd? Sind wir blöd? Verstehen wir nicht, was er von uns will? Oder verstehen wir es wohl, sind aber anderer Ansicht? Ärger scheint irgendwie rund ums Management angesiedelt zu sein. Was bedeutet das aber nun konkret?

In seinem topaktuellen Buch *Zum Entscheiden geboren* [1] spricht ERNST PÖPPEL davon, erfolgreiche Manager analysierten klar die Lage des Unternehmens, zögen die richtigen Schlüsse und entwickelten optimale Strategien. Diese setzten sie dann mit den Mitarbeitern um.

Das klingt ziemlich anspruchsvoll. Da müssen Manager eine Menge leisten und es fehlt denn auch nicht an umfangreicher Literatur oder Schulen, wo man lernen kann, einer von diesen „Supermännern“ zu werden. Bleibt die Frage, warum es trotz dieses Aufgebots nicht gelingt, Ärger zu vermeiden. Warum bleiben Auswirkungen wie hoher Krankenstand, innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift u. ä. Dauerthemen in Unternehmen? Müssen wir unsere Führungskräfte zu noch mehr oder noch besseren Trainings schicken? Die Methode ändern?

Kuscheln oder Peitsche – was ist die Methode des Tages?

Vielleicht ist das aber auch mit dem Management so schwer, weil Helden nun mal selten sind.

Zugegeben, der Gedanke ist verführerisch, sicher durch stürmische Zeiten zu gehen mit Menschen an der Seite, die die richtigen Lösungen parat haben. Aber ist es auch realistisch? Kann das einer wirklich allein leisten? Der letzte „gute König“ ist mir im Märchenbuch begegnet. Über ihn ärgert sich niemand. Er macht auch keine Fehler. Übertragen wir diesen Anspruch auf die Welt der Unternehmen, dann heißt das, wir erwarten von unserem Chef, dass er keine Fehler macht. Diesen Anspruch hat er auch an sich selbst und seine Anstrengungen gehen genau in diese Richtung.

Wir können den „guten König“ getrost in die Märchenwelt verbannen, denn es ist unmöglich, keine Fehler zu machen und wir sollten sie konsequenterweise auch dem Management zugestehen. Aber nicht nach dem Motto *Im Management können auch mal Fehlentscheidungen getroffen werden*. Nein – es werden Fehler gemacht, und zwar regelmäßig. Was fehlt, ist eine fehlerfreundliche Kultur. Liebe deine Fehler!

Das hört sich jetzt paradox an? Die Software-Branche hat bitter erfahren müssen, dass es nicht reicht, Fehler vermeiden zu wollen. Fehler wollen gefunden und korrigiert werden. Immer und immer wieder im iterativen Prozess. Das führt zu besseren Produkten und effizienteren Prozessen. Agilität hat in dieser Branche eine breite Akzeptanz gefunden. Was fürs operative Geschehen recht ist, sollte für den Entscheidungsfindungsprozess zumindest der Betrachtung wert sein.

Wenn wir agil entscheiden wollen, so bedeutet das analog den Abschied vom Bild des erfolgreichen Managers, der alles im Blick und immer die passende Analyse parat hat. Es reicht auch hier nicht aus, das Gute zu suchen und falsche Entscheidungen vermeiden zu wollen. So komplex wie wir die Welt heute erleben, unterscheidet sie sich von der feudalen Struktur des Mittelalters mit Herr und Knecht wie Software von einem Sack Mehl.

Agil entscheiden heißt zunächst einmal, sich der permanenten Vorläufigkeit von Wissen und Einsichten bewusst zu sein. Auch wenn wir noch so helle Köpfe an führende Positionen stellen, wir können sicher sein, dass auch falsche Entscheidungen getroffen werden. Spannend ist die Frage, wie wir mit dieser Erkenntnis trotzdem oder erst recht effizient arbeiten können. Wir müssen nicht perfekt sein, aber auf alle Fälle gut genug. Und am Ende sind wir gerade damit besser und anpassungsfähiger. Wir wissen, dass wir nicht alles wissen und auch nicht alles wissen müssen. Das entlastet und macht den Raum frei für Lernen und Nachsteuern.

Erst handeln, dann denken? Erst denken, dann handeln, so heißt es. Und wir machen uns selten bewusst, dass wir erst sinnvoll und zielgerichtet denken können, wenn wir vorher gehandelt haben. Genauso passend ist es zu sagen: Erst handeln, dann denken. Dazwischen liegt die Antwort der Umwelt auf unser Handeln. Erst wenn wir in der Lage sind, diese Antworten wahrzunehmen, können wir mit ihnen einen neuen Denkprozess starten, der wieder zu Handlungen führt..., die wieder Reaktionen mit sich bringen..., die wieder zum Denken führen. So gesehen sind Fehler nichts anderes als konkrete Antworten auf unsere Handlungen und dienen dem Lernen.

Übertragen auf das Management bedeutet das die ständige Reflektion über die Ergebnisse von Entscheidungen. Wenn ich nun nochmal über den Ärger reflektiere, so komme ich nicht umhin zu sagen, er könnte direkt als Antwort gemessen werden. Schafften wir es denn, daraus konkrete Daten für den Entscheidungsfindungsprozess zu gewinnen, d. h. den Grund zu erfahren, anstatt Ärger mit dem Management als allgemein verbreitete Erfahrung zu akzeptieren, hätten wir eine Chance, hier „Denken und Handeln“ in einem iterativen Kreisprozess zu verbinden – agil zu werden.

Clevere Manager haben das denn auch bereits erkannt und nicht selten ist zu hören: „Meine Tür steht jederzeit offen. Zu mir kann jeder kommen.“ Oder es werden anonyme „Kummerkästen“ installiert. Wesentlich effizienter lässt sich die Grundidee der Rückkoppelung von Messungen umsetzen, wenn wir daraus keine isolierten Prozesse im Chefbüro machen und das Denken nicht nur ihm überlassen. Natürlich machen wir einen Unterschied zwischen Reflektion über das Tagesgeschäft und Tagesgeschäft selbst, aber reflektieren muss der Chef nicht allein. Wer am operativen Geschehen beteiligt ist, erfährt auch direkt etwas darüber. Diese Ressource gilt es schnell und ungefiltert in den nächsten Denkprozess zu integrieren.

Was macht die ganze Sache nun aber agil? Es mögen beim ein oder anderen Bilder von endlosen und frustrierenden Meetings entstehen, in denen Meinung gegen Meinung steht und am Ende doch der Chef ein autoritäres Machtwort spricht. Soll das vielleicht ernsthaft Ärger vermeiden? Wohl kaum. Meinungs austausch allein reicht nicht aus, wenn unklar ist, was der Chef danach mit dieser Information tut. Manche Dinge werden dann lieber verschwiegen, um den eigenen Handlungsspielraum abzusichern. Es fehlt ein Instrumentarium, diese Gefahr zu bannen.

Das erste Element im Instrumentarium agiler Entscheidungen mag selbstverständlich klingen. Machen wir uns klar, wofür wir überhaupt Entscheidungen brauchen. Was ist unser Bereich? Was machen wir? Was ist unser Prozess? Und ganz wichtig die Frage: Wer macht mit, wer aber auch nicht? Das muss freiwillig sein. Um im Bild von *erst denken, dann handeln* zu bleiben: Wohin ist unser Denken gerichtet und was soll das Ergebnis unseres Handelns sein? Wenn Denken und Handeln eine Richtung bekommen haben, und wir wissen, wer im Boot sitzt, dann können wir Fahrt aufnehmen. Das ist die Geburt eines *Wir*.

Im nächsten Schritt versammeln wir diese „Crew“ regelmäßig, um ein gemeinsames Bild über unser Tun zu bekommen. Passiert das, was wir wollen, oder segeln wir in die falsche Richtung? An welcher Stelle gilt es,

neue Konditionen für unsere Fahrt festzulegen? Welche Aufgaben gibt es und welche Rollen wollen wir verteilen? Ist eine Aufgabe redundant geworden? Tun

sich neue Felder auf? Die Beantwortung solcher oder ähnlicher Grundsatzfragen überlassen wir in der Regel den Führungskräften. Wollen wir jetzt wirklich agil entscheiden, so gilt es, die Sichtweisen Einzelner nicht nur zu integrieren, sondern auch strukturell die Sicherheit zu schaffen, dass sie nicht ignoriert werden können.

Dazu dünnen wir nun im folgenden Schritt die Funktion der Führungskraft aus, machen sie leichter und damit wesentlich effizienter. Leitungsgebenden bleibt weiterhin die Aufgabe, den Prozess zu steuern und klare Entscheidungen im Tagesgeschäft zu treffen. Das ist unbestreitbar nötig, um in Fahrt zu kommen und den Kurs beizubehalten – sowohl der Kurs, als auch die Rahmenbedingungen für unsere tägliche Arbeit jedoch erfordern permanente Reflektion und Nejustierung. Und dabei bekommt der Chef nun die Unterstützung aus der gesamten Crew.

Das Beispiel aus der Nautik verdeutlicht was neu ist: In schnellen und manchmal hektischen Situationen an Bord braucht es klare Entscheidungen und eindeutige Anordnungen von Seiten des Kapitäns. Wir mögen diese nicht immer gutheißen, aber niemand würde ernsthaft auf die Idee kommen, in einer Krisensituation die Crew zu versammeln und die Regeln zu diskutieren. Die stehen fest bevor wir auf große Fahrt gehen; z. B. welche Art von Navigationssystem wir benutzen wollen, welche technische Ausrüstung und welche Kenntnisse und Fertigkeiten wir benötigen oder wie viel und welche Art Proviant sinnvoll ist. Der Kapitän und seine Offiziere

*Wir müssen nicht perfekt sein,
aber auf alle Fälle gut genug.*

geben ihre Befehle auf Grundlage dieser gemeinsamen Regeln.

Doch trotz sorgfältigster Planung werden uns Situationen begegnen, die wir so nicht bedacht haben. Der Mast mit der Antenne für GPS bricht oder Vorräte verammeln. Auf die Schnelle mag der Kapitän vielleicht eine Notlösung parat haben, aber spätestens beim nächsten Landgang gilt es, die Erfahrungen zu reflektieren und neue Vereinbarungen zu treffen.

Dann werden Grundsatzfragen gemeinsam beantwortet mit einem Verfahren, das auf den ersten Blick wie Konsens aussieht, aber doch in der Praxis ganz anders funktioniert.

Der dritte Schritt hin zu agilen Entscheidungen ist das Konsentprinzip – keine Entscheidung gegen schwerwiegende Einwände von Menschen, die mit uns im selben Boot unterwegs sind. Das bedeutet für den Einzelnen nicht das Recht auf Veto oder die Notwendigkeit, mit jeder Entscheidung einverstanden zu sein, sondern das Recht auf ein argumentiertes *Nein*. Das bedeutet auch nicht die Abwesenheit von anderen Möglichkeiten, eine Entscheidung zu treffen. So bleibt es weiterhin möglich, nach dem Mehrheitsprinzip abzustimmen, eine Münze zu werfen, gar nichts zu tun oder eine Autorität von außen mit der Lösungsfindung zu betrauen. Entscheidend aber ist, dass niemand dagegen einen schwerwiegenden Einwand hat.

Offener Meinungs-austausch kann schon heute Kennzeichen moderner Leitung sein. Am Ende bleibt das letzte Wort aber doch beim Boss oder bei der Mehrheit. Meinungs-austausch in diesem Rahmen hat immer einen kämpferischen Hintergrund. Wir müssen „uns gut verkaufen“ können heißt es denn auch. Gekämpft wird um den richtigen Weg. Wir wollen überzeugen, und es gibt Gewinner und Verlierer. Einen Ausweg aus dieser kräftezehrenden Situation

suchen einige Organisationen im Konsensverfahren, das angeblich keine Verlierer hat. Mal mehr mal weniger erfolgreich führt das Verfahren in den meisten Fällen zu häufigen, langen und unbefriedigenden Sitzungen oder Ergebnissen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner. Es wird zu lange im Denken verharret. Wir mögen vielleicht keine individuellen Verlierer mehr sehen, am Ende aber verliert das *Wir* an Kraft und der gemeinsame Prozess an Fahrt. Lernmöglichkeiten sind dabei sehr stark begrenzt.

Autoritär, mit Mehrheitsbeschluss oder durch Konsens – gemeinsam bleibt diesen Methoden das Ringen und die intensive Suche nach dem besten Weg. Die Funktion des Denkens ist aufgebläht und überlastet, weil wir keinen gut funktionierenden natürlichen Rückfluss von Antworten aus dem Handeln eingebaut haben. Entweder bleibt nicht mehr viel Kraft für Handeln wie beim Konsens oder die Fehler, die wir beim Handeln entdecken, werden so lange wie möglich verdeckt, um den Einfluss auf die Mehrheit nicht zu verlieren. Die Auswirkungen sind dann um so gravierender. Lernen hat auch hier wenig Chancen, weil der nächste „Supermann“ gleich alles ganz anders und sowieso viel besser machen will.

Anders nun mit *Konsent*. Abgeleitet aus dem Englischen *to consent*, bedeutet das soviel wie „grünes Licht geben“ für eine Entscheidung. Gibt es „rotes Licht“ bei einem Vorschlag, so erzeugt das Spannung, die nicht negativ erfahren werden muss. Gerungen wird auch hier, aber nicht um das Gute oder das Richtige, sondern um Information und den kreativen Prozess.

Es gilt, das *Nein* in Argumente zu übersetzen und im Spannungsfeld zwischen gemeinsamem Ziel, individuellem Toleranzbereich und harten Fakten willkommen zu heißen. Nun werden Sie fragen, woran denn die Argumente gemessen werden und wer entscheidet, ob ein Einwand schwerwiegend ist oder nicht. Ohne ein konkretes gemeinsames Ziel verlieren sich Argumente in Beliebigkeit und im Dschungel persönlicher Präferenzen.

Wie soll die Crew aus unserem Beispiel wissen, welche Ausstattung nötig ist, welche Kenntnisse, welches

Budget, wenn nicht klar ist, wohin die Fahrt geht und was ihr Zweck ist? Auf einem Handelsschiff zählen andere Argumente, als auf einem Luxusliner oder einer Yacht. Das gemeinsame Ziel nährt auch

in jedem einzelnen Mitglied einer *Crew* die Bereitschaft, die eigene Präferenz zu verlassen und kreativ nach Lösungen zu suchen, die „gut genug“ sind.

In diesem Spannungsfeld lautet die zugrunde liegende Frage immer, ob eine Entscheidung dem Erreichen des Zieles dienlich ist und ob die Beteiligten damit leben können. *Tue mehr mit ungefähr* ist dabei das Motto. Ja, es geht immer noch besser, aber spricht im Moment etwas Schwerwiegendes dagegen, mit dem vorläufigen Wissen zu arbeiten? Dabei liefern die Argumente hinter

*Offener Meinungs-austausch
kann schon heute Kennzeichen
moderner Leitung sein*

einem Einwand die Rückkoppelung im agilen Prozess von Denken und Handeln. Das Urteil darüber, ob etwas geht oder nicht, kann dabei nie irgendeine Autorität innerhalb oder außerhalb der *Crew* haben, sondern immer der Einzelne, denn genau das ist die Garantie dafür, dass die Rückkoppelung nicht unterbrochen wird. Erst wenn durch das dauerhafte Verweigern von Konsent die Zielerreichung gefährdet ist, müssen wir uns fragen, ob das gemeinsame Ziel noch existiert.

Unter Umständen bedeutet das dann auch den Abschied aus der *Crew*.

Dass wir mit Konsent paradoxerweise bessere und tragfähigere Ergebnisse erzielen als früher, hat seine Ursache in der Agilität. Das bedeutet: Keine Entscheidung ohne Verfallsdatum. Wichtige Themen landen regelmäßig wieder auf der Agenda, glücklicherweise aber diesmal mit dokumentierter Geschichte in Form von Messungen. Kommt Ihnen das bekannt vor? Bevor eine Entscheidung getroffen wird, muss zum einen das angestrebte Ergebnis bezogen auf unser Ziel für alle klar formuliert werden und zum anderen deutlich sein, woran wir erkennen wollen, ob wir es erreicht haben oder zumindest auf einem guten Weg dahin sind. Was wollen wir messen und wer soll es tun?

Beweglicher wird auch die Agenda selbst, weil nicht der Chef allein die Themen festsetzt, sondern auch das mit Konsent beschlossen wird. Jeder im Kreis kann Themen für die Versammlung vorschlagen. Ärger über fehlerhafte Entscheidungen muss nicht mehr sein. Packen wir es auf die nächste Agenda und bringen uns ein – mit unseren besten Argumenten.

Wichtig ist nicht, gut sein zu wollen, sondern für eine wasserdichte Rückkoppelung zu sorgen. Sobald die steht, werden wir gut sein. Unausweichlich!

Referenzen

- [1] PÖPPEL, ERNST *Zum Entscheiden geboren: Hirnforschung für Manager*, 1. Auflage, Hanser Fachbuch Verlag, 2008

Kurzbiographie



ISABELL DIERKES ist Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation nach Dr. Marshall Rosenberg. Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Paderborn und an der Universität Bielefeld. Seit 1985 Mutter von sukzessive vier Kindern (24,18, 15 und 13). 2007 Gründung und Leitung des Soziokratischen Zentrums D-A-CH. Besonderes Interesse an der Gestaltung von Zusammenleben und Zusammenarbeiten auf der Basis von gegenseitigem Respekt und Effizienz.

COPYRIGHT © 2009 BOOKWARE 1865-682X/09/03/003 Von diesem KAFFEEKLATSCH-Artikel dürfen nur dann gedruckte oder digitale Kopien im Ganzen oder in Teilen gemacht werden, wenn deren Nutzung ausschließlich privaten oder schulischen Zwecken dient. Des Weiteren dürfen jene nur dann für nicht-kommerzielle Zwecke kopiert, verteilt oder vertrieben werden, wenn diese Notiz und die vollständigen Artikelangaben der ersten Seite (Ausgabe, Autor, Titel, Untertitel) erhalten bleiben. Jede andere Art der Vervielfältigung – insbesondere die Publikation auf Servern und die Verteilung über Listen – erfordert eine spezielle Genehmigung und ist möglicherweise mit Gebühren verbunden.

Wissenstransfer par excellence

Der Idee des **Herbstcampus** liegt die Motivation zugrunde, eine technologieübergreifende Konferenz für Software-Entwickler und Projektleiter in Nürnberg zu schaffen, die sowohl durch hochwertige Wissensvermittlung als auch durch gezielten, nutzbringenden Interessensaustausch überzeugt.

Die Schwerpunkte des **Herbstcampus** liegen auf dem .NET-Framework und der Java-Technologie.

Der **Herbstcampus** bietet ein umfassendes und hochwertiges Vortragsprogramm mit namhaften Referenten, das den Teilnehmern wichtiges Know-how vermittelt und über sämtliche aktuellen Entwicklungen informiert.

14. – 17. September 2009
Nürnberg