

Souveränität statt Methodenwahn



Sabine Dietrich

Jeder kennt das: Eine Veränderung im Unternehmen jagt die nächste. Die Abstände werden immer kürzer, von Organisationen und Mitarbeitern wird immer mehr gefordert. Agilität und Design Thinking, Holacracy und Beyond Budgeting – jeder möchte dabei sein und meint, keine gerade aktuelle Welle verpassen zu dürfen. Wer will schon verantwortlich dafür sein, dass das eigene Unternehmen, der eigene Verantwortungsbereich auf die allseits geforderten Veränderungen durch die omnipräsente Digitalisierung und Globalisierung nicht reagiert? Und wie können Manager aus dem Methodenwahn aussteigen?

Es ist unstrittig, dass die Anforderungen an Unternehmen aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung steigen und sich der Veränderungsdruck erhöht. Dies macht jedoch auch für den Wahn, stets neue Methoden anzuwenden, immer anfälliger. Nun ist Methodenwahn kein Phänomen der heutigen Zeit. KVP, Just-in-Time, Six Sigma, Lean, Outsourcing – das sind nur einige Trends, die wie die Sau durchs Managementdorf getrieben wurden. Mit viel Engagement und unterschiedlichem Erfolg. Doch was sind die Ursachen für diesen Wahn? Ist der zunehmende Druck auf Unternehmen und Entscheider wirklich die alleinige Ursache?

Glauben, Fixierung und weitere Ursachen

Es wirkt fast so, als würde der Methodenwahn vielmehr von inneren Faktoren befeuert. Wo in immer komplexeren Umgebungen Entscheidungen nicht mehr deterministisch kalkulierbar sind, hilft scheinbar nur Glauben. So folgen Entscheider oft blind der Magie der erfolversprechenden Worte

und hinterfragen weder den Nutzen für ihr Unternehmen noch die Interessen der Glaubensüberbringer. Das Führen mit nebulösen Glaubensbegriffen nimmt kontinuierlich zu.

Und hat der Glauben eine Lösung fixiert, wird diese als Nonplusultra gehypt – ohne Blick nach rechts oder links, ohne die Passung für das Problem zu prüfen. „Wir arbeiten ab jetzt nur agil, das macht unsere Projekte schneller“, schallt es durch die Flure der Unternehmen. Und die Hoffnung „Es wird schon gutgehen“ artikuliert sich dann in Phrasen wie „Freiraum motiviert Mitarbeiter“ oder „Das Bürodesign verändert unsere Kultur“. Was heißt diesen Wahn an?

Zunächst ist es die Angst, das Falsche fürs Unternehmen zu entscheiden, aber auch die Angst um die eigene Position: Bin ich als Manager noch auf der Höhe der Zeit, wenn ich nicht über Digitalisierung und Work 4.0 spreche? Ist meine Position, bin möglicherweise ich persönlich obsolet? Aus Selbstschutz machen also Manager, was alle machen. Idealerweise haftet an der neuen Methode ein bekannter Name – wobei dieser Etikettenglauben nicht neu ist. Schon vor 30 Jahren war es eine Risikoversicherung, Hard-

oder Software von den Großen mit drei Buchstaben zu kaufen. Wenn das schiefging, war man immer auf der sicheren Seite.

Nicht zu unterschätzen sind zudem äußere Impulse, zum Beispiel Untergangsszenarien, die uns täglich per Medien geliefert werden. Schlagzeilen wie „Deutschland ist in Sachen Digitalisierung Dritte Welt“, „Die Chinesen überflügeln uns“, „Digitalisierung vernichtet Arbeitsplätze“ tun ihre Wirkung. So werden in der Hatz um neue Methoden, Organisations- oder Arbeitsformen Unsummen verbrannt, die Mitarbeiter demotiviert – und kein nachhaltiger Nutzen entsteht. Denn kaum stellt man fest, dass die Methode doch nicht das Erhoffte gebracht hat, wird auch schon die nächste Methodensau durchs Dorf getrieben – und das Spiel beginnt von vorn.

In Zeiten immer schneller werdender Veränderung und zunehmender Ungewissheit können Unternehmen sich diese Methoden-Hetzjagd immer weniger leisten. Wie also aus diesem Wahn ausbrechen und wieder souveräne Entscheidungen treffen? Wie lässt sich das Dilemma zwischen zunehmender Dynamik und Komplexität einerseits und kalkulierbarer Entscheidung andererseits lösen?

Was essenziell ist

Derzeit ist in Unternehmen häufig zu beobachten, dass bei der Auswahl neuer Methoden einfachste systematische Regeln komplett ignoriert werden: Was genau ist das Problem, der Schmerz? Und welche Ursache steckt dahinter? Symptome und Ursachen werden nicht differenziert und die Lösung ist schnell bei der Hand. „Unsere Projekte laufen zu lange, also brauchen wir agiles Projektmanagement.“ Das klingt wie der Arzt-Witz: „Herr Doktor, ich habe Schmerzen“ und die Antwort: „Aspirin!“ Klar, das Behandeln der Symptome kann ein Ziel sein, wenn die Ursache egal ist. Nachhaltig ist das kaum. Dabei gibt es genügend Werkzeuge, wie die „5x-Warum-Methode“ von Toyoda Sakichi, dem Gründer von Toyota. Nur einer sorgfältigen Problemanalyse kann eine nachhaltige Veränderung folgen.

Ähnlich ausgeblendet wird die Frage nach den Zielen. Welcher Nutzen soll mit der neuen Methode erreicht werden? Wir machen das, weil alle es tun? Und zahlen die Ziele auf den Unternehmenszweck ein? Die uns umgebende VUCA-Welt braucht Stabilität und Leitlinien, die Orientierung, Vertrauen und Sicherheit geben. Auch für eine Methodenwahl. Gelebte Unternehmenswerte leisten das – nahelie-

gend, aber wenig berücksichtigt. Die Frage „Passt eine neue Methode zu den Werten unseres Unternehmens?“ wird oftmals erst gestellt, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte rebellieren.

Werte und Nachhaltigkeit sind kein esoterischer Schmuck, sondern in Zukunft immer mehr wirtschaftlicher Erfolgsfaktor. Spätestens wenn Kunden und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wird das messbar, wie zahlreiche Studien belegen. Genaue Ursachenanalyse, klare Zieldefinition und Orientierung an den Unternehmenswerten sind Pflichtkriterien für eine souveräne Methodenwahl. Aber wie die richtige Methode auswählen?

Wie auswählen?

1 | Mit kühlem Blick

Für eine Entscheidung ist eine objektive Einschätzung unabdingbar, denn Subjektivität führt in den Methodenwahn. Ja, intuitive Entscheidungen können überlebenswichtig sein, beispielsweise im Straßenverkehr. Für eine souveräne Methodenauswahl braucht es jedoch einen kühlen Blick. Zunächst auf Daten, Fakten und Zusammenhänge. Zudem die Bereitschaft, eigene Überzeugungen kritisch zu hinterfragen. Entscheider müssen nicht nur den Veränderungsbedarf des Unternehmens erkennen, sondern auch den eigenen – und Mut haben, sich zu verändern. Sympathien, Antipathien und Animositäten gehören nicht zum kühlen Blick.

Drei Werkzeuge für mehr Objektivität im schnellen Tagesgeschäft:

- Murder your darlings!

Der Satz stammt vom britischen Schriftsteller Sir Arthur Quiller-Couch. Er empfiehlt Autoren: „Streichen Sie alle Lieblingssätze, die keinen wirklichen Mehrwert haben, und gerade die, bei denen es Ihnen schwerfällt, sich zu trennen.“ Dieser Grundsatz ist bei Führungskräften wirksam, wenn es darum geht, Entscheidungspräferenzen und Vorlieben zu hinterfragen. Wenn Ihnen eine Methode besonders sympathisch erscheint, versuchen Sie, diese Präferenz zu hinterfragen: Worauf basiert die Sympathie? Wurde die Methode gerade in den Medien oder beim Branchentreffen viel diskutiert? Nehmen Sie dann zusätzlich andere Perspektiven ein, beispielsweise von Kollegen, die komplett andere Ansichten vertreten, ist das ein wesentlicher Schritt in Richtung Objektivität.

- Disconfirmation

Der Confirmation bias ist ein Phänomen, das gute Entscheidungen behindert. Er beschreibt die Neigung, Informationen so auszuwählen, zu ermitteln und zu interpretieren, dass sie das eigene Weltbild, die eigenen Glaubenssätze, Überzeugungen und Erwartungen bestätigen. Alles, was nicht ins eigene Bild passt, wird vermieden oder negiert.

Für objektive Entscheidungen müssen Manager also ihr eigenes Denken klären. Sie müssen Informationen, die sie normalerweise nicht weiterverfolgen würden, erkennen und auch Aspekte, die die eigene Überzeugung widerlegen, ergänzen. So werden blinde Flecken transparent.

- Sparring

Was im Sport normal ist, fehlt Entscheidern häufig: der Blick von außen. Manager tendieren dazu, im System zu bleiben und die Außensicht zu vernachlässigen. Angesichts des Tagesgeschäfts nachvollziehbar, aber im Sinn objektiver Entscheidungen fahrlässig. Zur Sicherung des kühlen, objektiven Blicks ist ein Sparringspartner auf Augenhöhe zwingend. Dabei gilt: Lassen Sie sich die Meinung sagen – auch und gerade, wenn Sie diese nicht hören wollen.

Wie auswählen? 2 | Mit Überblick

Für eine passgenaue Auswahl muss man den gesamten Lösungsmarkt im Blick haben. Was gibt es eigentlich? Diesen Überblick erschweren die offenen und versteckten Werbebotschaften und die wolken Beschreibungen der Befürworter einer neuen Methode. Es gilt, hinter die Versprechen und Etiketten zu schauen.

Typische Fallen, die den Überblick verhindern, sind:

- Keine Zeit

Die wichtigsten Merkmale, der Nutzen und die Anforderungen – das sind die relevanten Informationen zu einer Methode. Das zusammenzutragen braucht Zeit. Und sich als Entscheider nur auf andere zu verlassen, ist keine gute Idee. Wichtig ist, zumindest die richtigen Fragen stellen zu können.

- Das ist Old Style

Häufig werden im Wahn klassische, angeblich veraltete Lösungen direkt ausgeschlossen, während

vermeintlich innovative Ansätze per se vielversprechend erscheinen. Ob die dann wirklich neu und besser sind? Es gilt, genau hinzuschauen: Das Alter einer Methode sagt nichts über den Nutzen fürs Unternehmen.

- Das geht bei uns nicht

„Bei uns ist alles anders“: Diese blockierende Aussage muss stutzig machen. Hier stellt sich zunächst die Frage, welche Veränderungskultur im Unternehmen existiert und wie sie entwickelt werden kann. Klar, jede Organisation ist anders – als Ausschlusskriterium taugt diese Erkenntnis jedoch nicht. Vielmehr sollte man sich überlegen, inwieweit eine Methode angepasst werden müsste, um zu passen.

- Haben fertig

Der häufigste Fehler ist ein zu früher Stopp des Methodenüberblicks. Kaum ist eine Methode entdeckt, die leidlich zu passen scheint, wird der Rundumblick beendet und mögliche andere Methoden bleiben unberücksichtigt.

Ziel des Überblicks ist es, den Nutzen der unterschiedlichen Methoden zu kennen, und zwar für die Lösung des identifizierten Problems. Und die Fragen zu beantworten: Was sind die Vor- und Nachteile, was die Kosten? Wie kann oder muss eine Methode modifiziert werden, damit sie passt, welche Schnittstellen sind zu beachten, was passiert bei der Einführung? Was bedeutet eine neue Methodik für Mitarbeiter, Kunden und andere Stakeholder? Beim Sammeln der Informationen interessieren nicht nur Erfolgsgeschichten. Aussagekräftiger sind Erfahrungen, in denen nicht alles rundgelaufen ist. Ein spannendes Format dafür sind Fuck-up-Nights.

Bloß den Buzzwords zu folgen führt dabei nur zu Verwirrung. Hinter manchen Begriffen verbirgt sich ein ganzes Bündel an Einzelinstrumenten, die möglicherweise nicht alle für die Lösung des identifizierten Problems nötig sind. So stecken hinter dem Ansatz „Agile“ zahlreiche Tools. Brauchen Sie das ganze Paket?

**Wie auswählen?
3 | Mit selektivem Blick**

Die endgültige Entscheidung für eine Methode folgt einer nüchternen Abwägung – in drei Schritten.

Eine erste grobe Selektion nutzt die Stacey-Matrix kombiniert mit dem Cynefin-Modell (siehe Abbildung rechts).

Abhängig von der Klarheit des Ziels, der Anforderungen und des Umsetzungsweges wird die Aufgabenstellung als einfach, kompliziert, komplex oder chaotisch bewertet und entsprechende Methoden werden abgeleitet. So wird klar, dass Best Practices nur bei einfachen Aufgaben hilfreich sind. Komplexe oder chaotische Anforderungen fordern agile Lösungen.

Im nächsten Schritt werden die Perspektiven der Mitarbeiter, Kunden und weiterer Stakeholder beleuchtet. Wie sehen diese die Methoden? Die Einwände und Fragen aus diesem Kreis geben wichtige Impulse.

Kurzfristige wie langfristige Auswirkungen der Veränderung für diese Zielgruppen werden analysiert, ebenso wie die Frage: Passt die ausgewählte Methode zur Unternehmenskultur? So wird die Einführung agiler Arbeitsformen in einem traditionsreichen, seit Generationen inhaber- und auch nach Gutsherrenart geführten Produktionsbetrieb bei den Mitarbeitern mehr Verwirrung stiften als Gutes bewirken.

Die reduzierte Methodenauswahl durchläuft im dritten Schritt einen letzten Check. Über das PPCO-Modell werden die ausgewählten Methoden systematisch abgeklöpft und bewertet. PPCO steht für Pluses (Vorteile) – Potentials (Zukunftschancen) – Concerns (Bedenken) – Overcome Concerns (Überwindung der Bedenken). Ergebnis der Diskussion ist die für das jeweilige Unternehmen und die entsprechende Anforderung passende Methode.

Methodisch einführen: 1 | Erfolgsfaktoren

Eine erfolgreiche Einführung stellt die Menschen in den Fokus. Theoretisch eigentlich allen klar, im Tagesgeschäft nach wie vor häufig vergessen.

Immer wieder unterschätzen Manager dabei ihre eigene Rolle. In der Folge sind sie unsicher und inkonsequent, was ihr Umfeld wahrnimmt und verwirrt. Manager müssen ihre eigene Rolle und Vorbildfunktion kennen und leben, um Veränderung überzeugend transportieren zu können.

Weiterer Erfolgsfaktor ist, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis vom gewünschten

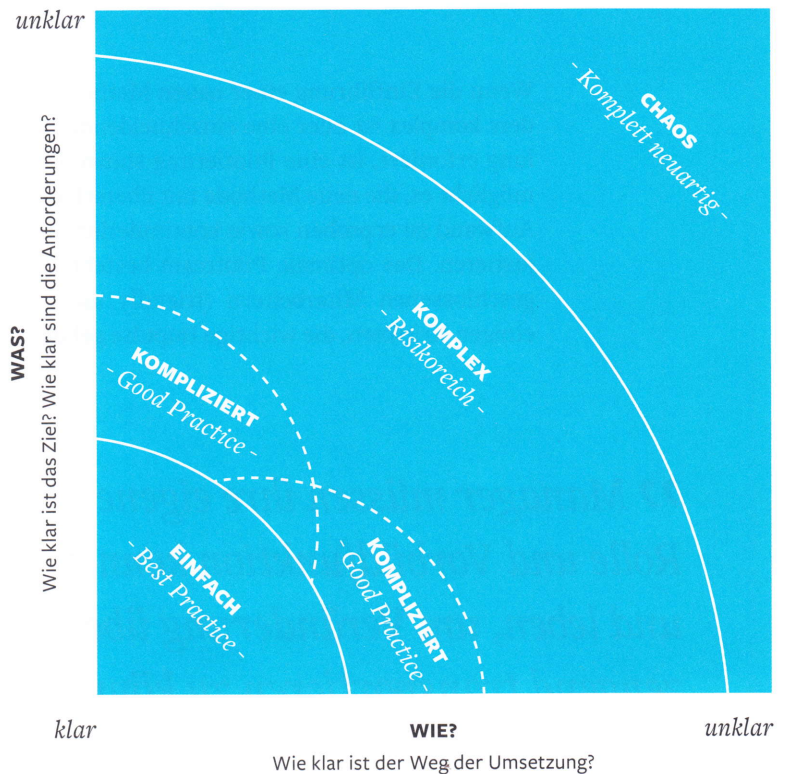


Abbildung: Stacey-Matrix kombiniert mit dem Cynefin-Modell (Quelle: Sabine Dietrich & Co.)

Ergebnis und dem Weg dorthin haben. Und jeder muss verstehen, was von ihm im Rahmen der Veränderung erwartet wird.

Ausreichende Ressourcen müssen bereitstehen – eigentlich klar, dennoch werden Budgets vielfach unzureichend geplant, zum Beispiel bei Trainings- und Folgekosten.

Da die Einführung meist in Projektform stattfindet, sollte professionelles Projektmanagement selbstverständlich sein. Umso erstaunlicher ist der teilweise recht hemdsärmelige Umgang mit Methodeinführungen.

Methodisch einführen: 2 | Schritt für Schritt

Wie jedes Projekt startet die Einführung mit einem Kick-off. Ziel ist es, alle Beteiligten an das Vorhaben zu binden, dafür zu begeistern und ein gemeinsames Verständnis für Notwendigkeit, Ziel und Weg zu vermitteln.

Wenn die Einführung einer neuen Methode besonders komplex ist oder eine einschneidende Umstellung erfordert, ist eine Pilotierung sinnvoll. Sie ermöglicht es, die neue Methode mit überschaubarem Aufwand zu erproben sowie kontinuierlich nachzujustieren. Das optimale Pilotteam besteht aus aufgeschlossenen Mitarbeitern (friendly user) sowie einigen Kritikern, die wichtige Impulse geben.

» *Manager müssen ihre eigene Rolle und Vorbildfunktion kennen und leben, um Veränderung überzeugend transportieren zu können.*

Der anschließende Rollout nutzt die Erfahrungen des Piloten und wird mit dem Go-Live und einem gemeinsamen Event abgeschlossen. Das wertschätzt die Arbeit der Beteiligten und schafft Bereitschaft für zukünftige Veränderungen.

Methodisch einführen: 3 | Nachhaltig

Eine Ressourcennutzung ist dann nachhaltig, wenn sie die Stabilität eines Unternehmens wahrt, seine Entwicklung fördert und Garant für langfristigen ökonomischen Erfolg ist. Methodenwahn verbrennt hingegen Ressourcen und demotiviert Mitarbeiter, wirkt letztlich auch „nachhaltig“ – aber eben negativ.

Neue Methoden wirken dann positiv nachhaltig, wenn sie

- dem Unternehmenszweck dienen,
- zum Wertesystem des Unternehmens passen,
- „Schmerz“ und Ziele des Unternehmens bedienen,
- durchdacht eingeführt werden,
- konsequent vom Management unterstützt
- und nach erfolgreicher Einführung kontinuierlich gepflegt und weiterentwickelt werden.

Eine regelmäßige Kommunikation der Veränderung getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ rückt Ergebnisse und konkreten Nutzen der Veränderung immer wieder in den Fokus und motiviert so alle Beteiligten.

Fazit

Um dem Veränderungsdruck zu begegnen, braucht es das Zusammenspiel einiger Komponenten: neuer Techniken und Innovationen, Prozesse und Abläufe, geänderter Organisationsformen und der Unternehmenskultur. Drei dieser vier zentralen Komponenten hängen von einem ab: dem Menschen. Sein Wissen ist nötig, um in der neu entstehenden Arbeitswelt zu bestehen. Viele Entwicklungen sind heute schon erkennbar, zum Beispiel mit den Social-Entrainment-Systemen und deren „Eingrooven“ der Mitarbeiter.

Allerdings wird rationales, systematisches Wissen zukünftig allein nicht mehr ausreichen. Vielmehr ist der Flexibel-Modus aller, vor allem der Führungskräfte, gefordert. Was ist damit gemeint? Das zügige Erfassen von Neuerungen, die frühzeitige Aktion und die Entscheidung für das, was im entsprechenden Kontext, im Unternehmen Sinn macht. Diese Flexibilität der Führungskräfte garantiert Souveränität und entsprechende nachhaltige Entscheidungen – gepaart mit Objektivität und einer gewissen Systematik. **c!**

Sabine Dietrich

Nach 20 Jahren im Management eines Konzerns gründete Sabine Dietrich 2009 ihr Unternehmen. Als Beraterin und Business Coach begleitet sie Unternehmen und Manager in Veränderungsprozessen. Ihr neuestes Buch heißt: „Jedes Jahr eine neue Sau. Wie Manager den Methodenwahn durch Souveränität ersetzen“.

