Souveränität im Methodenwahn

Schlau statt Sau

Agilität, Design Thinking, Working Out Loud ... die Zahl der Methodensäue, die durchs sprichwörtliche Managementdorf getrieben werden, nimmt ständig zu. Und mit ihr der Druck auf Entscheider, nur ja nicht den Anschluss zu verpassen. Um die richtige Methode zu wählen, ohne dem Modewahn zu verfallen, ist daher vor allem eins gefragt: Souveränität. Eine Anleitung.

Foto: go2/photocase.de

Preview

- **Wurzel des Wahns:** Warum Managementmoden einen wachsenden Druck auf Führungskräfte ausüben
- **Fünf Ws gegen Schnellschüsse:** Wie man die wahren Ursachen für Veränderungsbedarf findet
- **Ziele und Leitplanken:** Welche Methode passt zur spezifischen Situation
- **Drei Werkzeuge:** Wie Führungskräfte mehr Objektivität für ihre Entscheidungen gewinnen
- **Keine Zeit, früher Stopp:** Welche Fehler bei der Methodenwahl zu vermeiden sind

Schnelligkeit und zunehmende Unsicherheit prägen unsere Zeit, Zukunftsfähigkeit und Erfolg von Unternehmen hängen mehr denn je von souveränen und passgenauen Entscheidungen ab. So weit, so bekannt – dass Standardlösungen und Pauschalrezepte nicht mehr funktionieren, sollte insofern eigentlich selbstverständlich sein. Die Realität in Unternehmen sieht jedoch häufig anders aus. Dort findet eine regelrechte Methodenjagd statt, ein kopfloses und unreflektiertes Nachlaufen hinter der gerade aktuellsten Managementmode: Agilität, Design Thinking, Scrum, Holacracy, Beyond Budgeting, Working Out Loud ... Sie alle üben eine immense Faszination auf Entscheider aus, denn sie alle scheinen sichere Lösungen für drängende Probleme zu bieten. Und wer will es schließlich verantworten, gerade die „allheilbringende" Methode ausgelassen zu haben?

Für Unternehmen hat diese Jagd jedoch verheerende Folgen. Neben den Unsummen, die in die Umgestaltung von Arbeitsplätzen und den Einsatz von Beratern und Trainern investiert werden, zeigt die wiederholte Einführung der jeweils nächsten Supermethode Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Unfokussierte, überhastete und daher wenig erfolgreiche Veränderungsprozesse münden allzu häufig im Phänomen der Organizational Change Fatigue (OCF). Führungskräfte intensivieren diese negativen Konsequenzen zusätzlich, weil sie in diesem Umfeld selbst an ihre Grenzen stoßen und falsch oder übertrieben reagieren. Die Folgen: Die Mitarbeitermotivation sinkt, die Kündigungsbereitschaft steigt – verheerend, besonders in Zeiten des Fachkräftemangels.

Treiber des Methodenwahns

Wenn aber die Folgen des Methodenwahns so gravierend sind, stellt sich natürlich die Frage, warum Unternehmen sich überhaupt darauf einlassen. Als Ursache wird häufig der gestiegene ökonomische Druck auf Unternehmen und Entscheider genannt. Das stimmt jedoch nur oberflächlich. Zwar fühlen sich viele von äußeren Faktoren getrieben, jedoch sind es bei genauerer Betrachtung vor allem innere Aspekte, die den Methodenwahn befeuern: Je weniger kalkulierbar Entscheidungen in immer komplexeren Umgebungen sind, umso bereitwilliger – und umso blinder – folgen Entscheider der Magie Erfolgversprechender Worte und hinterfragen dabei weder den Nutzen für ihr Unternehmen noch die Eigeninteressen der Glaubensbringer. Hat der Glaube erst einmal eine Lösung fixiert, wird sie als Nonplusultra gehypt, Grenzen, Defizite und Gefahren einfach weggewischt.

Angst spielt dabei eine große Rolle. Die ist zwar bekanntermaßen ein schlechter Ratgeber, in Zeiten der Unsicherheit bestimmt sie jedoch zunehmend das Verhalten vieler Führungskräfte: Die Angst, das Falsche fürs Unternehmen zu entscheiden, konkurriert dabei mit der Angst um die eigene Position. Äußere Impulse, täglich medial geliefert, tun das Übrige: Schlagzeilen wie „Deutschland ist in Sachen Digitalisierung Dritte Welt", „Die Chinesen überflügeln uns", „Digitalisierung vernichtet Arbeitsplätze" erhöhen den Druck auf die Manager. Die reagieren aktionistisch und entscheiden infolgedessen meistens so, wie es alle tun. Das erscheint am sichersten und erfordert am wenigsten Mut und Eigeninitiative. Die Wahl fällt dann auf angesagte Methoden, die idealerweise auch noch ein bekannter Name schmückt. Denn schon immer war es eine Risikoversicherung, Lösungen der großen Anbieter zu kaufen. Die müssen ja, so das Kalkül der Mutlosen, allein schon aufgrund ihres Namens das beste Produkt haben.

Die Suche nach der Souveränität

Angetrieben durch solche irrationalen Impulse geht Führungskräften verloren, was sie eigentlich mehr denn je brauchen: Souveränität. Angesteckt von Hypes wer-

3 Werkzeuge für mehr Objektivität

Bei der Wahl der richtigen Managementmethode sind Objektivität und Rationalität gefragt – was nicht so einfach ist zwischen den Verlockungen angesagter Methoden und der Angst, die Lösung aller Probleme zu verpassen. Drei Werkzeuge für mehr Objektivität im schnellen Tagesgeschäft:

Disconfirmation
Der Confirmation Bias ist ein Haupthindernis für souveräne Entscheidungen. Gemeint ist die Neigung, Informationen so auszuwählen und zu interpretieren, dass sie das eigene Weltbild, die eigenen Überzeugungen und Erwartungen bestätigen. Alles, was nicht ins eigene Bild passt, wird vermieden oder negiert. Für objektive Entscheidungen müssen Manager dieses Dilemma auflösen, ihr eigenes Denken hinterfragen und gezielt nach ihren blinden Flecken suchen: Was will ich gerade nicht sehen?

Murder your darlings!
Der britische Schriftsteller Sir Arthur Quiller-Couch empfiehlt Autoren: „Streichen Sie alle Lieblingssätze, die keinen wirklichen Mehrwert haben, und gerade die, bei denen es Ihnen schwerfällt, sich zu trennen." Ein wirksamer Grundsatz, der Entscheidern hilft, Entscheidungspräferenzen und Vorlieben zu hinterfragen und sich von früh getroffenen Prämissen zu lösen, die echte Veränderung verhindern. Zusätzliche Perspektiven von z.B. Kollegen, die eine komplett andere Ansicht vertreten, unterstützen die Objektivität.

Sparring
Im Sport an der Tagesordnung, für Entscheider häufig die Ausnahme: der Blick von außen. Manager tendieren dazu – aus verschiedenen Gründen –, *im* System zu bleiben und die Perspektive *aufs* System zu vernachlässigen. Im Sinn objektiver Entscheidungen eher fahrlässig. Zur Sicherung der Objektivität von Entscheidungen ist ein Sparringspartner auf Augenhöhe zwingend. Lassen Sie sich die Meinung sagen – auch und gerade, wenn Sie diese nicht hören wollen.

Quelle: www.managerseminare.de, Sabine Dietrich

den sie zu Getriebenen, fremdbestimmt tappen sie in Buzzword-Fallen und laufen Pseudoinnovationen hinterher. Die Lösung? Manager müssen (wieder) zu Gestaltern werden, die – unabhängig von aktuellen Moden oder Interessen Außenstehender – aus den verfügbaren Methoden und Organisationsformen die richtigen auswählen. Also solche, die zu ihrem Unternehmen passen, die kritische Probleme adressieren und Lösungen ermöglichen, die die Organisation auf ein neues Niveau heben. Statt jeder Methodensau nachzulaufen, müssen Führungskräfte besonnen und weitsichtig handeln – und ihre eigenen Überzeugungen und Entscheidungen hinterfragen. Denn sie selbst sind sowohl Verursacher des Status quo als auch die Treiber notwendiger Veränderungen.

Konkret müssen Führungskräfte sechs Dinge tun, um aus dem Methodenwahn auszusteigen:

1. Ursachen identifizieren
Die klare Differenzierung von Schmerz und Ursache ist bei jeder medizinischen Behandlung essenziell. Auch bei der Methodenwahl ist zu klären: Was genau ist das originäre Problem? Was nur die oberflächliche Folge? Eine Behandlung allein des Symptoms wird nie eine nachhaltige Veränderung bewirken. Im Gegenteil, Scheinlösungen erzielen Scheinergebnisse, und das Problem wird sich wieder stellen. So werden lediglich nutzlos Ressourcen verbraucht und Mitarbeiter demotiviert.

Um die Ursache-Wirkungs-Kette möglichst tiefschürfend zu klären und an die wahren Ursachen eines Problems zu gelangen, hat sich die „5-W-Methode" von Toyoda Sakichi, dem Gründer von Toyota, bewährt, nach der Befunde fünfmal (oder öfters) hinterfragt werden, bis das eigentliche „Warum" geklärt ist. Durch dieses wiederholte Immer-tiefer-Bohren werden Zusammenhänge enthüllt, deren Einzelteile auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben. Oder wie es der Kabarettist Hans-Dieter Hüsch formulierte: Bei der Analyse von Ursache und Wirkung gehe es darum, „unzusammenhängende Zusammenhänge zusammenzuhängen".

Ein Beispiel macht das klarer: Nehmen wir an, in einem Unternehmen sind die Projektlaufzeiten zu lang, zukünftig soll alles schneller gehen. Agiles Projektmanagement scheint der Führung das Mittel der Wahl. Bei genauerem Nachfragen nach der 5-W-Methode zeichnet sich ein anderes Bild ab:

- Was läuft schief? Die Projektlaufzeiten sind zu lang.
- Warum sind die Laufzeiten so lang? Weil die Mitarbeiter zu wenig Zeit für die Projekte haben.
- Warum haben die Mitarbeiter zu wenig Zeit? Weil zu viele Projekte parallel geführt werden.
- Warum laufen so viele Projekte parallel? Weil die Führungskräfte alle Projektanträge genehmigen.
- Warum tun die Führungskräfte das? Weil sie Umsatzlücken befürchten; weil sie sich

nicht unbeliebt machen wollen; weil sie keine falsche Entscheidung treffen wollen; oder weil ...

▶ Warum ist das so? Usw.

Wie man sieht, führt diese Fragekette plötzlich auf eine andere Ebene, zum Beispiel die Unternehmenskultur, die Kompetenz und Freiräume der Führungskräfte, die fehlende Klarheit über die strategische Ausrichtung oder auf andere Ursachen, die mitunter weit entfernt vom zunächst diagnostizierten Symptom sind. Die nachgefragten agilen Projektmanagementtrainings hätten das identifizierte Problem nicht gelöst, sondern höchstens zusätzliche Verwirrung gestiftet. Wenn Veränderung in Unternehmen nachhaltig sein soll, muss sie über die oberflächlich spürbaren Verwerfungen hinausgehen und die wahren Missstände beheben. Auch wenn sie weh tut: Ursachenanalyse liefert die Grundlage für den Ausstieg aus dem Methodenwahn.

2. Klare Ziele fixieren

Was soll die Veränderung, die Methode konkret bewirken? Eine klare Zieldefinition ist die zweite Voraussetzung für ein gutes Ergebnis, denn Ziele, gekoppelt an die Unternehmensstrategie, geben die Schritte vor, die bei der Methodenwahl zu nehmen sind.

Für die Zielformulierung empfehlen sich Objective Key Results (OKR). OKRs schlagen die Brücke zwischen klassischen Zielvereinbarungen nach der SMART-Regel und den neuen Anforderungen einer volatilen Welt. Der Charme der OKRs besteht in ihrer engen Bindung an die strategischen Unternehmensziele, ihren kurzen Zyklen, einer starken Fokussierung auf das Ergebnis sowie einer engen Einbindung der Mitarbeiter. Sie können damit direkten Einfluss auf Motivation und Engagement der Mitarbeiter nehmen. Hat sich z.B. über die 5-W-Methode als Ursache der beobachteten Probleme eine mangelnde Fehlerkultur herauskristallisiert, könnte das übergeordnete Ziel (=Objective) lauten: „Wir haben eine Vertrauenskultur im Unternehmen etabliert." Die Key Results definieren die messbaren Ergebnisse: „In jedem Quartal finden drei Feedback-Runden für jedes Team statt" oder „In jedem Quartal findet ein Fehlerwettbewerb mit Learnings pro Team statt".

3. Leitplanken nutzen

Je schneller die Veränderungen, umso größer ist das Risiko der Orientierungslosigkeit und Verunsicherung. In diesem Kontext kommen dem Purpose und den Werten eines Unternehmens neue Relevanz zu. Sie stellen als eine Art Leitplanken sicher, dass Entscheidungen und Veränderungen auch wirklich nachhaltig sind. Die normative, konstitutive und integrative Funktion der Unternehmenswerte schafft Vertrauen und Bindung – sofern sie nicht nur auf Hochglanzpapier existieren, sondern auch tatsächlich im Unternehmensalltag von allen Führungskräften und Mitarbeitern gelebt werden.

Werte liefern darüber hinaus einen Rahmen für die angepeilten Ziele bzw. OKRs, die erwünschten Veränderungen und die

4 typische Fallen beim Methodenvergleich

Die richtige Methode für eine Organisation mit ihren spezifischen Problemen, Werten und Zielen findet sich nur durch gründlichen Vergleich aller verfügbaren Optionen. Zu leicht fällt die Wahl sonst auf eine Methode, die gerade in Mode ist, aber eigentlich nicht passt – sondern im Gegenteil nur Ressourcen vergeudet. Dazu tragen typische Denkfallen bei:

Keine Zeit

Die zentralen Merkmale, der Nutzen und die Prämissen – das sind die relevanten Fakten bei der Methodenwahl. Sie zusammenzutragen, braucht Zeit. Ja, als Entscheider haben Sie keine Zeit. Sich allerdings nur auf andere zu verlassen, ist keine gute Idee. Wichtig ist, mindestens die richtigen Fragen stellen zu können.

Old-style

Das Alter einer Methode ist weder ein Qualitätskriterium noch sagt es etwas über ihren Nutzen. Es gilt, genau hinzuschauen. Häufig werden im Methodenwahn klassische, vermeintlich veraltete Lösungen ausgeschlossen, während als innovativ betitelte Ansätze per se präferiert werden. Ob die dann wirklich neuer und besser sind, ist damit aber nicht gesagt.

Geht nicht

„Das geht nicht, bei uns ist alles anders" – diese häufige, jede weitere Überlegung blockierende Aussage muss stutzig machen. Sie konterkariert den Sinn und Zweck eines Überblicks. Hier stellt sich die Frage nach der Veränderungskultur im Unternehmen und wie diese entwickelt werden kann.

Haben fertig

Der häufigste Fehler des Methodenüberblicks ist sein zu früher Stopp. Kaum ist eine leidlich passende Methode gefunden, wird der Rundum-Blick beendet – und möglicherweise bessere Methoden bleiben zugunsten dieser erstbesten Wahl unberücksichtigt.

Quelle: www.managerseminare.de, Sabine Dietrich

Eine passgenaue Methodenauswahl braucht zwingend einen Überblick über alle möglichen Lösungen des Problems. Wohlgemerkt: über alle, nicht nur die gerade angesagten. So weit kommt es aber oft gar nicht erst.

geeigneten Methoden. Zentrale Fragen sind dabei: Welche Methoden unterstützen die Unternehmenswerte? Welche Methode eröffnet welche Spielräume für Führungskräfte und Mitarbeiter? Und wie können diese bedient werden?

4. Objektiv bleiben

Auch wenn es unmodern klingt, die Wahl der richtigen Methode ist Chefsache. Es würde ja auch kein Handwerker die Wahl des richtigen Werkzeugs dem Lehrling oder dem Händler seines Vertrauens überlassen. Denn schließlich wirkt sich die richtige Methode direkt auf das Unternehmensergebnis aus. Dabei ist – auch wenn Entscheidungen bei genauer Betrachtung häufig mit dem Bauch getroffen werden – ein Höchstmaß an Objektivität und Rationalität gefragt. Daten, Fakten und Zusammenhänge sind gründlich zu analysieren. Zudem sind eigene Überzeugungen und Empfindungen kritisch zu hinterfragen und notwendige Entscheidungen und Handlungsweisen entsprechend zu verändern. Sympathien, Animositäten und andere Störfaktoren, die eine objektive Entscheidung verhindern, dürfen dabei keine Rolle spielen (s. Kasten S.72).

5. Optionen vergleichen

Eine passgenaue Auswahl braucht zwingend einen Überblick über alle möglichen Lösungen des Problems. Wohlgemerkt: über alle, nicht nur die gerade angesagten. So weit kommt es aber oft gar nicht erst. Zum einen vernebeln die offenen und versteckten Werbebotschaften und die Begeisterung der Befürworter einer neuen Methode die klare Sicht, weswegen es umso wichtiger ist, hinter die vielfältigen Versprechen und Etiketten zu schauen. Zum anderen sorgen typische Denkfallen dafür, dass der Überblick weniger breit und gründlich ausfällt als er eigentlich müsste (s. Kasten S. 73). Denn der Überblick ist kein Selbstzweck, sondern soll den tatsächlichen Nutzen

Orientierungshilfe Methodenwahl

Wie klassisch oder wie agil muss die Methode sein? Bei der Entscheidung hilft die Matrix von Ralph Douglas Stacey, die zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Lösungen unterscheidet. Je unklarer die Anforderung und je kreativer der mögliche Lösungsweg, desto eher sind demnach agile Lösungen sinnvoll, je einfacher und standardisierbarer die Aufgaben, desto wirkungsvoller ist der Einsatz von Best Practices. Die Abgrenzungen zwischen den Clustern sind fließend, sodass dem Anwender Raum für eigene Anpassung bleibt. Das Cynefin-Modell von Dave Snowden ergänzt diese Klassifizierungen jeweils um zwar schematische, aber konkrete Handlungsempfehlungen, die auf den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang abheben.

Cluster	Handlungsempfehlung	Methode (Beispiel)
einfache Situation	erkennen, beurteilen, reagieren	Einsatz von Best Practices, z.B. Wasserfall
komplizierte Situation	erkennen, analysieren, reagieren	Nutzung von Good Practices, z.B. Kanban
komplexe Situation	probieren, erkennen, reagieren, probieren	Nutzung Emergent Practices, z.B. Scrum
chaotische Situation	handeln, erkennen, reagieren, handeln	Bestmögliche/innovative Praktiken durch Trial and Error/Prototyping

Quelle: www.managerseminare.de, Sabine Dietrich

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS256AR08

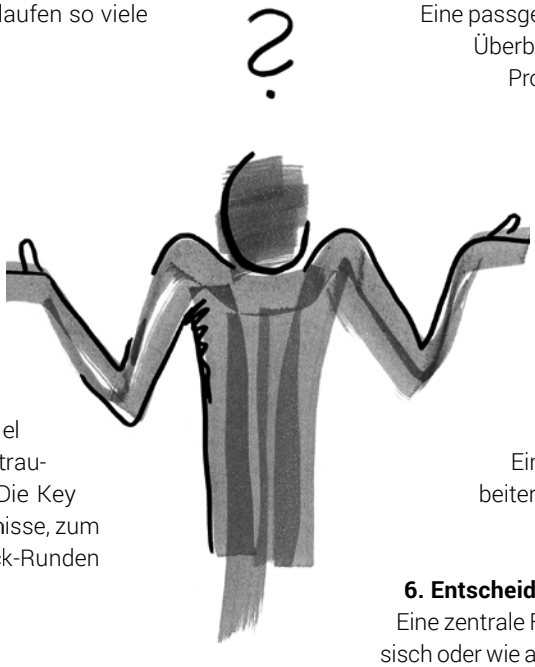
Tutorial

Methoden souverän auswählen

Die Zahl interessanter Managementmethoden, vor allem aus den Bereichen der agilen Arbeit und der New Work, nimmt immer mehr zu. Unternehmen und Teams können aber nicht jeder Mode folgen, wenn sie wertschöpfend agieren und Mitarbeiter an sich binden wollen. Sie müssen sich für die beste Methode entscheiden.

1. Ursachen identifizieren
Die klare Differenzierung von Schmerz und Ursache ist bei jeder medizinischen Behandlung essenziell. So auch bei der Methodenwahl, denn eine Behandlung allein des Symptoms wird nie eine nachhaltige Veränderung bewirken. Um die Ursache-Wirkungs-Kette möglichst tiefschürfend zu klären und an die wahren Ursachen eines Problems zu gelangen, hat sich die „5-W-Methode" von Toyoda Sakichi bewährt, nach der Befunde fünfmal (oder öfters) hinterfragt werden. (Warum sind die Projektlaufzeiten so lang? Warum haben die Mitarbeiter zu wenig Zeit für die Projekte? Warum laufen so viele Projekte parallel? etc.).

2. Klare Ziele fixieren
Eine klare Zieldefinition ist die zweite Voraussetzung für ein gutes Ergebnis. Was soll die Veränderung, die Methode konkret bewirken? Für die Zielformulierung empfehlen sich Objective Key Results (OKR). Hat sich als Ursache der Probleme die mangelnde Fehlerkultur herauskristallisiert, könnte das übergeordnete Ziel (= Objective) lauten: „Wir haben eine Vertrauenskultur im Unternehmen etabliert." Die Key Results definieren die messbaren Ergebnisse, zum Beispiel: „Im Quartal finden drei Feedback-Runden pro Team statt."



3. Leitplanken nutzen
Je schneller die Veränderungen, umso größer das Risiko der Orientierungslosigkeit. Werte dienen dabei als eine Art Leitplanken. Sie liefern einen Rahmen, in dem die angepeilten Ziele bzw. OKRs, die erwünschten Veränderungen und die geeigneten Methoden liegen müssen. Zentrale Fragen sind dabei: Welche Methoden unterstützen die Unternehmenswerte? Welche Methode eröffnet welche Spielräume für Führungskräfte und Mitarbeiter? Und wie können diese bedient werden?

4. Objektiv bleiben
Die Wahl der richtigen Methode ist Chefsache, denn sie wirkt direkt auf das Unternehmensergebnis. Dabei ist ein Höchstmaß an Objektivität und Rationalität gefragt, Daten, Fakten und Zusammenhänge sind gründlich zu analysieren. Zudem sind eigene Überzeugungen und Empfindungen kritisch zu hinterfragen. Sympathien und Animositäten dürfen keine Rolle spielen.

5. Optionen vergleichen
Eine passgenaue Auswahl braucht zwingend einen Überblick über alle möglichen Lösungen des Problems, nicht nur die gerade angesagten. Es gilt, hinter die Versprechen zu schauen und typische Denkfehler (keine Zeit für eine komplette Übersicht, die Methode ist zu alt, das können wir nicht machen etc.) zu vermeiden. Was sind die Vor- und Nachteile, was die Kosten? Wie kann oder muss eine Methode modifiziert werden, damit sie zu unserem Unternehmen passt, welche Schnittstellen sind zu beachten, was passiert bei der Einführung? Was bedeutet das für Mitarbeiter, Kunden und andere Stakeholder?

6. Entscheidungen treffen
Eine zentrale Frage stellt sich grundsätzlich: Wie klassisch oder wie agil muss die Methode sein? Orientierung liefern dabei die Matrix von Ralph Douglas Stacey und das Cynefin-Modell von Dave Snowden. Demnach gibt es vier Situationen, die vier Handlungsempfehlungen mit sich bringen, aus denen sich wiederum die Wahl der richtigen Methode ableitet:

- einfache Situationen: erkennen, beurteilen, reagieren
- komplizierte Situationen: erkennen, analysieren, reagieren
- komplexe Situationen: probieren, erkennen, reagieren, probieren
- chaotische Situationen: handeln, erkennen, reagieren, handeln

Quelle: www.managerseminare.de, Sabine Dietrich: Jedes Jahr eine neue Sau – Wie Manager den Methodenwahn durch Souveränität ersetzen; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Mehr zum Thema

Sabine Dietrich: Jedes Jahr eine neue Sau. Wie Manager den Methodenwahn durch Souveränität ersetzen.
WileyVCH 2019, 19,99 Euro.
Das Buch zeigt, wie und warum sich Unternehmen heute blind in immer neue Methoden treiben lassen – und bietet einen Ansatz, wie Verantwortliche aus dieser unheilvollen Hatz aussteigen und ihren unternehmensspezifischen Ansatz entwickeln können.

Julia Culen: Arbeitswelt 4.0 – Mythen der Selbstorganisation.
www.managerseminare.de/MS239AR01
Selbstorganisation gilt zurzeit als das vielversprechendste Mittel für Unternehmen, um sich für die Herausforderungen der Digitalisierung und des disruptiven Wandels zu wappnen. Ihr Erfolg wird jedoch von falschen Vorstellungen und überzogenen Erwartungen gefährdet. Die zehn größten Missverständnisse.

unterschiedlicher Methoden transparent machen. Was sind die Vor- und Nachteile, was die Kosten? Wie kann oder muss eine Methode modifiziert werden, damit sie zu unserem Unternehmen passt, welche Schnittstellen sind zu beachten, was passiert bei der Einführung? Was bedeutet eine neue Methodik für Mitarbeiter, Kunden und andere Stakeholder? Erfahrungsberichte unterstützen beim Gewinnen des Überblicks. Vor allem diejenigen, die das wahre Geschehen abbilden und auch berichten, was alles nicht gut gelaufen ist.

6. Entscheidungen treffen

Unterschiedliche Anforderungen und unterschiedliche Unternehmenskontexte erfordern unterschiedliche Lösungsqualitäten. Eine zentrale Frage stellt sich grundsätzlich: Wie klassisch oder wie agil muss die Methode sein? Orientierung liefert dabei die Matrix von Ralph Douglas Stacey, die sich im Projektmanagement bewährt hat, ergänzt durch Handlungsempfehlungen aus dem Cynefin-Modell von Dave Snowden. Entsprechend der Klarheit der Anforderung und des Lösungsweges wird demnach zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Lösungen unterschieden. Als Maxime gilt: Je unklarer die Anforderung und je kreativer der mögliche Lösungsweg, desto eher sind agile Lösungen sinnvoll. Best Practices sind demzufolge vor allem bei einfachen, standardisierbaren Aufgaben sinnvoll (s. Kasten S. 74).

Steht bei der angestrebten Veränderung also beispielsweise „irgendeine Innovation" im Vordergrund und ist der Weg der Umsetzung neu bzw. unbekannt, empfiehlt sich der Einsatz einer Methode aus dem komplexen Cluster, zum Beispiel Design Thinking. Soll die Effizienz eines Prozesses gesteigert werden und Ziel wie Weg sind weitgehend klar, könnte Kanban Anwendung finden. Möglicherweise macht auch eine hybride angepasste Variante Sinn.

Zusätzlich sind die Perspektiven der Mitarbeiter, Kunden und weiterer Stakeholder zu beleuchten. Dabei werden kurz- wie langfristige Auswirkungen der Veränderung für diese Zielgruppen analysiert – ebenso wie die Frage „Passt die ausgewählte Methode zur Unternehmenskultur?". Als valides Mittel der systematischen Methodenauswahl wird letztlich das PPCO-Modell genutzt. PPCO steht für Pluses (Vorteile) – Potentials (Zukunftschancen) – Concerns (Bedenken) – Overcome Concerns (Überwindung der Bedenken). Dieser strukturierte Auswahlprozess wird gegebenenfalls so oft wiederholt, bis das Ergebnis für das jeweilige Unternehmen, die entsprechende Anforderung und die Unternehmenskultur passt.

Um Veränderung in Unternehmen wertschöpfend zu realisieren, müssen Mitarbeiter und deren Kompetenzen im Fokus stehen. So sind letztlich die Führungskräfte selbst verantwortlich für die Entscheidung „Methodenwahn oder Methodenwahl". Die souveräne Auswahl neuer Methoden fordert von ihnen strukturiertes Vorgehen und objektive Entscheidungen. Die wiederum erfordern Flexiblität und Mut.

Sabine Dietrich

Foto: Sabine Dietrich

Die Autorin: **Sabine Dietrich** arbeitet seit 2009 als Beraterin, Systemischer Business Coach, Sparringspartnerin und Trainerin. Nach 20 Jahren im Management eines Konzerns unterstützt sie heute Unternehmen und Manager bei der digitalen Transformation – mit Fokus auf Entwicklung der Organisation und der Menschen darin. Kontakt: www.sabine-dietrich.com.

SABINE DIETRICH & Co.
DYNAMIK WIRKSAM MANAGEN

Digitalisierung braucht Veränderung – keine Hypes, die durchs Management-Dorf getrieben werden.

Wir begleiten Sie und Ihr Unternehmen
– kompetent und passgenau.
Beratung | Coaching | Training | Personal

Sabine Dietrich

coach.sabine-dietrich.com
jedes-jahr-eine-neue-sau.de