

Von Ansagen und Optionen: Wenn Worte über Grenzen und Möglichkeiten entscheiden

Steht eine Veränderung in einer Organisation an, so prallen mitunter zwei Einschätzungen aufeinander: Die einen wollen keine Zeit verlieren, die anderen wollen sich Zeit nehmen; die einen sehen den Weg zur Veränderung bereits vor sich, die anderen stellen sich noch mehrere Wege vor. Sichtbare oder unsichtbare Konflikte in der Organisation können eine Folge sein, wenn solche Einschätzungen kompromisslos aufeinander-treffen. Dieser Artikel versucht, sie zu verstehen und zwischen ihnen zu vermitteln.

Ordnung versus Flexibilität

Niemand hob eine Hand. „Gibt es noch Fragen?“, hatte die Chefin wissen wollen und dann in eine schweigende Menge geschaut. Zuvor hatte sie eine klare Ansage dazu gemacht, wie die Abteilung in den nächsten Monaten ausgerichtet werden würde: Strukturen, Prozesse, Ziele.

Es war nicht die erste Ansage dieser Art in der Abteilung und die Abteilung hatte miterlebt, wie sich die Realität stets gegen jede Ansage durchgesetzt hatte. Damals hatten sich die Kolleginnen und Kollegen noch engagiert, doch inzwischen wussten sie sowohl um den Anteil von Illusionen in Ansagen als auch um die Nutzlosigkeit, ihn offen anzusprechen. Also äußerte niemand Zweifel, obwohl die Köpfe voller Fragen waren.

Was ist in dieser Situation (siehe **Abbildung 1**) passiert? Die Chefin hat sich für eine klare Ansage entschieden und wundert sich über die schweigende Menge: Die Abteilung braucht doch Klarheit, denkt sie sich; oder will etwa jemand diskutieren? Die Kolleginnen und Kollegen haben sich für stille Skepsis entschieden und wundern sich über die klare Ansage der Chefin: Sie muss für Erfahrungen aus der Vergangenheit doch offen sein, denken sie sich; oder will sie diese etwa ignorieren?

Monate später hat sich die Ansage der Chefin nicht erfüllt. So gut wie nichts hat sich

geändert, obwohl alle etwas hätten beitragen können: die Chefin den Willen zur Veränderung, die Kolleginnen und Kollegen die Erfahrungen aus der Vergangenheit. Etwas hat verhindert, dass diese Welten zusammenkommen und gemeinsam wirken konnten. Zurück bleibt ein unausgesprochenes Gegeneinander, was vielleicht ein Miteinander hätte sein können.

Dieser Artikel geht von der Annahme aus, dass sich in Situationen wie dieser unterschiedliche Überzeugungen und Bedürfnisse begegnen: die Notwendigkeit nach Ordnung und das Bedürfnis nach einer klaren Ansage aus Sicht der Chefin; die Notwendigkeit nach Flexibilität und das Bedürfnis nach Handlungsoptionen aus Sicht der Kolleginnen und Kollegen. Es können nicht beide Bedürfnisse realisiert werden, und im Eingangsbeispiel setzt sich das Bedürfnis der Chefin durch.

Doch: Was wäre passiert, wenn die Chefin weniger energisch formuliert hätte? Was wäre passiert, wenn die skeptischen Personen einen Weg gefunden hätten, ihre Zweifel anzusprechen? Hätte jede Seite das jeweils andere Bedürfnis erkennen, verstehen und möglicherweise darauf eingehen können, um eine gemeinsam realisierbare Vorstellung der Zukunft zu formulieren?

Beobachtungen

Dieser Abschnitt stellt Varianten von klaren Ansagen aus dem Alltag vor. Diese Varianten zeigen verschiedene Mechanismen, mit denen eine klare Ansage eine Grenze setzen (und damit Handlungsoptionen verhindern) kann. Die Einteilung basiert auf Beobachtungen des

Autors und ist durch Beiträge aus einem Workshop (siehe [Agi15] und **Abbildung 2**) katalysiert und geschärft. Hinter diesen

Varianten steht keine Wertung: Dieser Abschnitt geht davon aus, dass eine klare Ansage einer Person ihre innere Überzeugung widerspiegelt; sie ist hier also stets Symptom und niemals Manipulation.

Absolutismus: Dieser Mechanismus ist durch einen absoluten Anspruch gekennzeichnet. Er ist beispielweise an Worten wie „muss“ oder „einzige sinnvolle Möglichkeit“ erkennbar; auch die Bezeichnung von Praktiken als „best practices“ nutzt diesen Mechanismus. Er verhindert Handlungsoptionen, indem er Alternativen abwertet.

Generalisierungen: Dieser Mechanismus ist durch Verallgemeinerungen gekennzeichnet. Er ist beispielweise an Worten wie „immer“, „nie“ oder „alle“ erkennbar. Er verhindert Handlungsoptionen, indem er Alternativen ausschließt.

Hierarchie oder Rolle: Dieser Mechanismus ist durch Bezug auf eine Position oder Rolle gekennzeichnet. Er ist beispielweise an Wendungen wie „ober sticht unter“ oder Worten wie „Entscheider“ erkennbar; auch eine Referenz auf Expertenerfahrung nutzt diesen Mechanismus. Er verhindert Handlungsoptionen, indem er Machtverhältnisse betont und Alternativen unsicher macht.

Unkonkretes Drängeln: Dieser Mechanismus ist durch lediglich vermeintliche Klarheit gekennzeichnet. Er ist beispielsweise an Wendungen wie „so früh wie möglich“ erkennbar. Dieser Mechanismus verhindert Handlungsoptionen, indem er eine Differenzierung zwischen Alternativen erschwert.

Unbegründete Entscheidungen: Dieser Mechanismus ist durch nicht verhandelbare Willkür gekennzeichnet. Er ist beispielsweise an Wendungen wie „weil man das so macht“ oder „so läuft das hier bei uns“ erkennbar. Dieser Mechanismus verhindert Handlungsoptionen, indem er Alternativen als Abweichung von einer etablierten Norm einstuft.

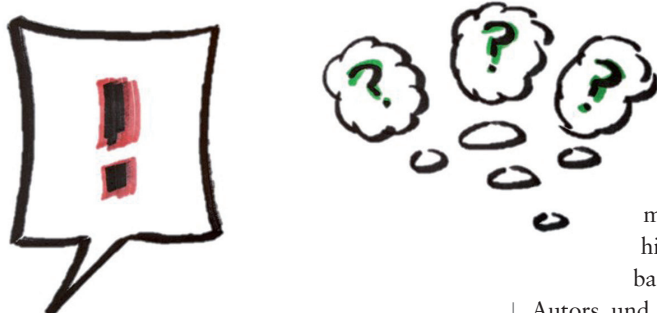


Abb. 1: Von Ansagen und Optionen.



Abb. 2: Workshop „Wortgewal(t)ig im Projekt“ (mit Dank an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer).

Im Alltag können diese Mechanismen in E-Mails, Terminen oder persönlichen Gesprächen wirken; darüber hinaus sind sie beispielsweise auch in Vorträgen oder Artikeln zu finden.

Eine Gemeinsamkeit

Dieser Artikel nimmt an, dass diese Varianten einer klaren Ansage einen gemeinsamen Effekt haben: Sie setzen Grenzen und schränken damit Handlungsoptionen ein. Dieser Effekt kann einerseits erwünscht sein (wenn er ein Bedürfnis nach Ordnung erfüllt) und andererseits unerwünscht sein (wenn er ein Bedürfnis nach Flexibilität verhindert).

In diesem Fall gehen gegensätzliche Bedürfnisse zweier Personen einher mit einer gegensätzlichen Einschätzung einer Situation: Erfordert die Situation

- eher eine ordnende Hand oder
- eher ein flexibles Vorgehen?

Die beiden nächsten Abschnitte beschäftigen sich mit jeweils einer dieser Einschätzungen und versuchen, die Motivation hinter dem Bedürfnis zu verstehen.

Das Bedürfnis nach klaren Ansagen

Für das Bedürfnis einer Person nach einer klaren Ansage sind verschiedene Gründe vorstellbar; die hier genannten erheben weder Anspruch auf Vollständigkeit noch allgemeine Gültigkeit. Sie sollen illustrieren, dass zum einen tatsächlich verschiedene Gründe vorstellbar sind und zum anderen diese Gründe subjektiv plausibel sein können – sie sind Ausdruck einer inneren Überzeugung.

Ambiguität

Eine klare Ansage soll ihrem Namen nach für Klarheit sorgen und in einer subjektiv als mehrdeutig empfundenen Situation kann sie Sicherheit durch Entscheidungen bieten. Uneindeutigkeit kann Angst auslösen. **Kasten 1** gibt ein Auszug aus einem Interview mit einer Seminarteilnehmerin wieder.

Die Wirkung einer Entscheidung auf Ambiguität ist in [Sim11] wie folgt formuliert: „Wenn durch Entscheidungen Unsicherheit beseitigt wird, so deshalb, weil Entscheidungen (vorübergehend und hinreichend) Eindeutigkeit schaffen, auf deren Grundlage weitere Entscheidungen getroffen

Einen Eindruck der Angst, die durch Ambiguität ausgelöst werden kann, gibt ein Auszug aus einem Interview mit einer Teilnehmerin eines Seminars wieder, in dem sie Ambiguität ausgesetzt wurde (siehe [Wil06], deutsche Übersetzung des Autors).

Frage: Also, warum ist Ambiguität ein Problem?

Antwort: Sie ist beängstigend, viel zu risikoreich.

F: Risikoreich?

A: Ja – risikoreich, beängstigend, einschüchternd, Du weißt schon.

F: Ah, risikoreich ist also einschüchternd?

A: Natürlich, ja.

Kasten 1: Ambiguität.

werden können. Sie bewältigen Ambivalenz und Ambiguität, und ermöglichen all denen, die sich nach ihnen richten müssen/können/wollen, so *zu tun, als ob* [Hervorhebung im Original] die Welt eindeutig beschreibbar und bewertbar wäre.“

Im Eingangsbeispiel kann die klare Ansage der Chefin nach Strukturen, Prozessen und Zielen eine Reaktion auf Ambiguität angesichts einer ungewissen Zukunft sein; vielleicht ist für sie eine klare Ansage zur Orientierung nötig, um auf dieser Grundlage entscheidungsfähig zu bleiben.

Opportunitätskosten und irreversible Kosten

Möglich ist ebenfalls, dass eine (unbewusste oder bewusste) Kostenrechnung ein Auslöser für eine klare Ansage ist (siehe [Sch04]). Eine solche Kostenrechnung kann sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft gerichtet sein.

In Richtung der Vergangenheit sind es irreversible Kosten (*sunk costs*), die durch Handlungsoptionen entstehen: Durch eine Abweichung von einem bereits eingeschlagenen Weg würden die bislang auf diesem Weg angefallenen Kosten unweigerlich verloren sein; Handlungsoptionen scheinen dadurch teuer.

In Richtung der Zukunft sind es Opportunitätskosten (*opportunity costs*), die durch Handlungsoptionen entstehen: Durch eine Entscheidung für eine Handlungsoption gehen alle anderen Handlungsoptionen verloren; eine einzelne Handlungsoption scheint durch diesen Verlust umso teurer, je mehr Alternativen es gibt.

Im Eingangsbeispiel kann die klare Ansage der Chefin durch eine solche Kostenrechnung motiviert sein; vielleicht sollen die Kosten der Investition in die klare Ansage nicht verworfen und die Kosten der Investition in eine Evaluation von Handlungsoptionen nicht erhöht werden.

Abhängigkeit

Einem Bedürfnis nach einer klaren Ansage kann auch eine Motivation zugrunde liegen, die durch Beratung, Vorträge oder das Studium von Literatur entstanden ist. Es kann sein, dass auf diesen Kanälen genau die Art von eindeutigen Lösungen propagiert wird, die im Alltag bei der Bewältigung von zum Beispiel Ambiguität und Gedanken an Opportunitätskosten oder irreversible Kosten helfen kann.

Nicht immer gehen solche eindeutigen Lösungen allerdings mit Begründungen einher, warum sie für eine Situation geeignet sind. Als Folgeeffekt kann sich einstellen, was in

[Jan12] als *guru problem* beschrieben ist: “The guru has no advantage in making his or her followers independent adults, otherwise his or her role as a guru would vanish. In this way, the adopters remain dependent on the guru [...]. The described strategy of the gurus works because a precondition is met: the followers of the guru – programmers, managers, requirement engineers, project managers – are looking for a silver bullet: they want a simple, safe method that solves their problems. And gurus are willing to give it to them.”

Damit pflanzt sich ein Muster fort: Personen, die abhängig von einem Guru sind, treten ihrerseits als Guru auf. Sie können keine Gründe für ihre klaren Ansagen nennen, weil ihnen selber keine genannt wurden, und sie können keine Handlungsoptionen nennen, weil sie schlicht keine kennen. Im Eingangsbeispiel kann die klare Ansage der Chefin einfach ein Mangel an Alternativen sein; vielleicht wurde sie genau auf diese – und nur diese – klare Ansage hin beraten.

Das Bedürfnis nach flexiblen Handlungsoptionen

Ebenso, wie es subjektiv plausible Gründe für das Bedürfnis einer Person nach einer klaren Ansage geben kann, so kann es subjektiv plausible Gründe für das Bedürfnis einer Person nach Handlungsoptionen geben. Die im Folgenden genannten Gründe bauen aufeinander auf.

Hypothesen

Die grundlegende Motivation besteht in diesem Fall darin, den eigenen Kontext zusammen mit seiner Vergangenheit verstehen zu wollen. Diese Motivation geht davon aus, dass sich ein Verständnis der Gegenwart aus der Vergangenheit ergeben kann und eine Grundlage für Handlungsoptionen in der Zukunft ist.

Dieser Ansatz bedient damit das Bedürfnis nach einem Verständnis dafür, warum eine Handlungsoption überhaupt entstanden ist. Dieses Verständnis muss allerdings nicht garantiert richtig und kann eines von mehreren möglichen sein. Daher ergeben sich bei diesem Ansatz im Allgemeinen mehrere Interpretationen der Gegenwart aufgrund der Vergangenheit zusammen mit mehreren Handlungsoptionen für die Zukunft; kurz – mehrere Hypothesen (siehe [Bro15]).

Im Eingangsbeispiel kann die stille Skepsis der schweigenden Menge durch eine fehlende Plausibilität der klaren Ansage begründet sein; vielleicht fehlt ihr ein Bezug auf die klaren Ansagen der Vergangenheit und die Lehren daraus.

Nach [Maa13] lassen sich drei Dinge über Optionen im Alltag sagen:

- Optionen haben einen Wert (*options have value*): Dies betrifft sowohl den intrinsischen Wert – den Nutzen – einer Option als auch den Wert, überhaupt eine Option – eine Wahlmöglichkeit – zu haben.
- Optionen verfallen (*options expire*): Es gibt Bedingungen (beispielsweise verstrichene Zeit), die eine Option verfallen lassen und explizit gemacht werden können.
- Lege Dich nicht ohne Grund früher als nötig fest (*never commit early unless you know why*): Der intrinsische Wert einer Option wird in diesem Moment realisiert; der Wert, eine Option zu haben, verfällt in diesem Moment.

Kasten 2: Real Options.

Real Options

Ein Ansatz zum Umgang mit mehreren Hypothesen sind Real Options (**siehe Kasten 2**). Dieser Ansatz will zum einen den Wert von Handlungsoptionen und zum anderen ein Bewusstsein für den Moment der Entscheidung für eine Handlungsoption wecken.

Der Ansatz bedient damit das Bedürfnis nach einer begründbaren Entscheidung mit einer Begründung, die sowohl den Nutzen der Entscheidung als auch den Zeitpunkt der Entscheidung umfasst.

Im Eingangsbeispiel kann die stille Skepsis der schweigenden Menge durch eine fehlende Motivation der klaren Ansage begründet sein; vielleicht versteht sie nicht, warum sich die Chefin gerade jetzt für gerade diese klare Ansage und damit gegen andere Handlungsoption entschieden hat.

Validierter Fortschritt

Weiter oben ist Ambiguität als ein subjektiv plausibler Grund für eine klare Ansage genannt. Die Kombination von Hypothesen und Real Options ermöglicht eine alternative Sichtweise auf und den Umgang mit Ambiguität. Diese Sichtweise betrachtet Ambiguität als einen willkommenen Zustand, der validierten Fortschritt ermöglicht (siehe [Wil06]). In diesem Zustand können Hypothesen geprüft und anschließend samt ihren Handlungsoptionen begründet verworfen oder genutzt werden.

Werden die Optionen genutzt, so beginnt mit den resultierenden Effekten eine Lern-

schleife: Sie bestätigen oder widerlegen, dass eine Entscheidung für eine Handlungsoption aus den richtigen Gründen (warum) für den richtigen Nutzen (wozu) zum richtigen Zeitpunkt (wann) gefallen ist. Diese Effekte bilden eine Grundlage für neue Hypothesen und neue Real Options.

Im Eingangsbeispiel kann die stille Skepsis der schweigenden Menge durch die Kompromisslosigkeit der klaren Ansage begründet sein; vielleicht fehlt ihr die Ankündigung von Lernschleifen, die die Entwicklung innerhalb der Abteilung regelmäßig auf den Prüfstand stellt und die klare Ansage je nach Erkenntnisgewinn anpasst.

Mittel und Wege

Die vorherigen Abschnitte wollten zeigen, wie verschiedene Gründe zu unterschiedlichen Einschätzungen und Handlungsweisen zweier Personen in einer gemeinsamen Situation führen können. Dieser Abschnitt will nun Mittel und Wege zu einer gemeinsamen Einschätzung einer Situation mit samt einer gemeinsamen Handlungsweise zeigen.

Dies ist umso notwendiger, je mehr Raum für Einschätzungen eine Situation bietet: Eine Situation, die zwei Personen direkt als unsicher (beispielsweise einen Notfall) oder eindeutig (beispielsweise einen Routinevorgang) einstufen können, bietet eher wenig Potenzial für unterschiedliche Einschätzungen. Eine Situation zwischen solchen Extremen (wie das Eingangsbeispiel) bietet solches Potenzial; aufgrund verschiedener Einschätzungen können dann zwei Personen aufeinandertreffen, von denen die eine eine klare Ansage machen möchte und die andere sich flexible Handlungsoptionen wünscht.

Wie können dann beide Personen sich der jeweils anderen Einschätzung öffnen? Wie kann jede der beiden Personen die eigene Einschätzung diskutierbar machen? Wie können beide Personen eine gemeinsame Einschätzung der Situation ermöglichen?

Bei der Beantwortung dieser Fragen gilt: Diese Mittel und Wege müssen in der jeweils eigenen und damit selbst beeinflussbaren Realität liegen, damit sie kein Wunschdenken sind. Dies setzt – auch dann, wenn man von der eigenen Einschätzung überzeugt ist – eine prinzipielle Bereitschaft zur Beschäftigung mit einer anderen Einschätzung voraus, um sie gegen die eigene abzuwägen und bewusst anerkennen oder ablehnen zu können. Dieser Artikel geht nicht darauf ein, ob oder wie eine solche Bereitschaft bei den beteiligten Personen gefördert werden kann.

Handlungsoptionen schaffen

Dieser Abschnitt bewertet eine klare Ansage in einer Situation nicht. Er nimmt eine subjektiv plausible Motivation für dieses Bedürfnis an und geht davon aus, dass eine andere Person eine andere Einschätzung der gleichen Situation haben kann. Die Hinweise in diesem Abschnitt wollen dabei helfen, diese andere Einschätzung zuzulassen, aufzudecken und zu ergründen.

Subjektivität betonen

Ein erster Schritt kann darin bestehen, die subjektive Einschätzung einer Situation als das zu betonen, was sie ist – eben eine subjektive und keine allgemeingültige Einschätzung. Dies kann Absolutismus und Generalisierungen, wie sie eingangs in den Beobachtungen genannt sind, verhindern. Sofern es keine objektiv nachvollziehbare Einschätzung für eine Situation gibt, kann die Betonung der Subjektivität wie eine Einladung für weitere Einschätzungen wirken. Im Eingangsbeispiel beendet die Chefin ihre klare Ansage mit der Frage „Gibt es noch Fragen?“ Um Subjektivität zu betonen, könnte sie sie alternativ zum Beispiel mit „Dies war meine Sicht der Dinge. Hat jemand eine andere?“ beenden.

Perspektiven ermöglichen

Damit so eine Einladung angenommen wird, kann ein Wechsel der Kommunikationsform hilfreich sein. Dieser Wechsel kann zum Beispiel aus Einzelgesprächen statt einer Gruppendiskussion oder schriftlicher statt mündlicher Kommunikation bestehen; das Ziel dahinter ist mehr Sicherheit bei der Kommunikation über eine Situation, um die Wahrscheinlichkeit einer offenen Kommunikation über verschiedene Einschätzungen und damit Handlungsoptionen zu erhöhen.

Im Eingangsbeispiel kombiniert die Chefin ihre klare Ansage mit einer mündlichen Frage- und Antwortrunde. Um Perspektiven zu ermöglichen, könnte sie sich alternativ zum Beispiel zunächst auf die klare Ansage beschränken und anschließend eine Woche Zeit geben, um eine aushängende Zusammenfassung schriftlich zu kommentieren oder ein persönliches Gespräch mit ihr zu suchen.

Handlungsoptionen ausprobieren

Schließlich bleibt, einer Kommunikation über Handlungsoptionen auch Taten folgen zu lassen – dies allerdings steht in einem scheinbaren Widerspruch zu dem ursprünglichen Bedürfnis nach einer klaren

Ansage, die alternative Handlungsoptionen eben vermeiden will.

Die Auflösung dieses Widerspruchs kann zum Beispiel darin bestehen, verschiedene Handlungsoptionen durch möglichst sichere Experimente zu prüfen, um anschließend eine (oder mehrere) davon begründet weiter zu verfolgen. Sollte hinter einer klaren Ansage ein Bedürfnis nach Sicherheit stehen, so bedient dieser Ansatz es auf zwei Arten: zum einen durch möglichst sichere Experimente, zum anderen durch einen durch Experimente abgesicherten Fortschritt.

Im Eingangsbeispiel setzt die Chefin mehrere Ziele, die alle zu erreichen angehalten sind. Um Handlungsoptionen auszuprobieren, könnte sie sich alternativ zum Beispiel auf einen ersten Schritt in Richtung dieser Ziele beschränken, den sie nach einem Quartal auswertet und als Grundlage für einen zweiten Schritt verwirft oder bestätigt.

Klare Ansagen diskutierbar machen

Der vorherige Abschnitt hat Mittel und Wege vorgestellt, wie sich eine Person in einer Situation für Handlungsoptionen öffnen kann. Dieser Abschnitt stellt Mittel und Wege vor, wie eine Person klare Ansagen diskutierbar machen kann. Eine solche Diskussion ist ergebnisoffen und ein Anstoß dazu beinhaltet keine Wertung einer klaren Ansage. Wiederum geht es lediglich um Mittel und Wege, eine andere Sichtweise zuzulassen, aufzudecken und zu ergründen.

Neutralität betonen

Für eine ergebnisoffene Diskussion kann eine aufrichtig unvoreingenommene und explorative Haltung hilfreich sein. Eine solche Haltung ist zum Beispiel an der Art von Fragen während einer Diskussion zu erkennen.

In [Sch13] wird diese Art von Fragen als demütig (*humble*) bezeichnet und von anderen Fragearten unterschieden (siehe **Kasten 3**). Insbesondere werden dort auch Diskussionskonstellationen berücksichtigt, in denen ein Hierarchiegefälle existiert und die Diskussion auf einer vermeintlich niedrigeren Hierarchiestufe eingeleitet wird. In solchen und anderen Fällen können demütige Fragen dabei helfen, eine klare Ansage (ohne Gesichtsverlust für die Person, die sie gemacht hat) diskutierbar zu machen.

Im Eingangsbeispiel könnte die schweigende Menge ihre Neutralität durch eine explorative Frage betonen: „Du hast eine klare Ansage gemacht und niemand scheint

Ein Kennzeichen von demütigen Fragen (*humble inquiry*) ist ihr unvoreingenommener und explorativer Charakter. Beispiele für demütige Fragen sind unter anderem „Was geschieht hier gerade?“, „Was führt Dich zu mir?“ oder „Kannst Du mir ein Beispiel geben?“ Diese Art von Fragen unterscheidet sich von diagnostischen, konfrontativen oder prozessorientierten Fragen, deren Charakter eher steuernd als explorativ ist (siehe [Sch13]).

Kasten 3: Humble Inquiry.

darauf zu reagieren. Was geschieht hier gerade?“

Perspektiven aufdecken

Eine klare Ansage kann ebenfalls diskutierbar gemacht werden, wenn verschiedene Perspektiven innerhalb einer Gruppe aufgedeckt werden. In diesem Fall steht die Sicherheit der Person im Vordergrund, die einer klaren Ansage ausgesetzt ist und sie diskutierbar machen möchte.

In [Wei07] ist beschrieben, wie eine Gruppe durch gezielte Fragen ihre Untergruppen aufdecken kann – nicht mit dem Ziel, eine davon zu vertreten, sondern mit dem Ziel, mehr Bewusstsein darüber zu wecken, dass in einer Situation mehrere Perspektiven existieren.

Im Eingangsbeispiel könnte die schweigende Menge neue Perspektiven durch eine Frage nach möglichen Untergruppen innerhalb der schweigenden Menge aufdecken: „Du hast eine klare Ansage gemacht und ich weiß nicht, wie ich damit umgehen soll. Geht es noch jemandem so?“

Muster statt Inhalte ansprechen

Schließlich kann es hilfreich sein, sich von der inhaltlichen Ebene einer klaren Ansage zu lösen und ein Muster dahinter anzusprechen; dies ist in den Fällen möglich, in denen sich klare Ansagen in vergleichbaren Situationen mit vergleichbaren Ergebnissen wiederholen. Nach einem solchen Wechsel der Ebene ist nicht länger der Inhalt einer klaren Ansage ein Diskussionsgegenstand, sondern vielmehr ein Muster, dem klare Ansagen bereits mehrmals gefolgt sind (siehe [Pat13]).

Im Eingangsbeispiel könnte die schweigende Menge sich gegen eine inhaltliche Diskussion entscheiden und Muster statt Inhalte ansprechen: „Du hast eine klare Ansage gemacht, wie wir sie in den letzten

Literatur & Links

[Agi15] Agile Cologne XXL, Workshop „Wortgewal(tä)tig im Projekt“, 24.10.2015, siehe: <http://agilecologne.de/>

[Bro15] G. Brougham, The Cynefin Mini-Book: An Introduction to Complexity and the Cynefin Framework, InfoQ, 2015

[Jan12] A. Janes, G. Succi, The Dark Side of Agile Software Development, SPLASH, 2012, siehe: <http://darkagilemanifesto.org/>

[Maa13] O. Maassen, C. Matts, C. Geary, Commitment: Novel About Managing Project Risk, Hathaway te Brake Publications, 2013

[Pat13] K. Patterson et al, Crucial Accountability: Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior, McGraw-Hill, 2013

[Sch04] B. Schwartz, The Tyranny of Choice, in: Scientific American, Dezember 2004

[Sch13] E. H. Schein, Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling, Berrett-Koehler, 2013

[Sim11] F. B. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer, 2011

[Wei07] M. Weisbord, S. Janoff, Don't Just Do Something, Stand There! Ten Principles for Leading Meetings That Matter, Berrett-Koehler, 2007

[Wil06] D. J. Wilkinson, The Ambiguity Advantage: What Great Leaders Are Great At, Palgrave MacMillan, 2006

zwei Jahren bereits dreimal gehört haben. Dreimal ist sie nicht eingetreten. Können wir darüber reden?“

Zusammenfassung

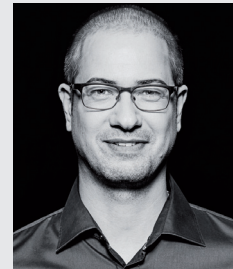
Dieser Artikel befasst sich mit Situationen, die aufgrund von unterschiedlichen Über-

zeugungen und Bedürfnissen (nach klaren Ansagen einerseits, nach flexiblen Handlungsoptionen andererseits) unterschiedlich eingeschätzt werden. Er nennt ausgewählte und wertfreie Erklärungen für die Bedürfnisse beider Seiten.

Gleichzeitig stellt er Mechanismen vor, mit

denen sich das Bedürfnis nach klaren Ansagen im Alltag durchsetzen und zu (sichtbaren oder unsichtbaren) Konflikten führen kann. Daher bietet er beiden Seiten Mittel und Wege an, um die jeweils andere Einschätzung zuzulassen, aufzudecken und zu ergründen – vorausgesetzt, die beteiligten Personen sind bereit dazu. ||

Der Autor



|| Thomas Epping
(thomas.epping@codecentric.de)
arbeitet als Organisational Management Consultant bei der codecentric AG. Er hilft Organisationen dabei, individuelle Methoden für produktive Zusammenarbeit zu finden, anzuwenden und zu etablieren.