

Wie wir schneller werden, wenn wir bewusst bremsen

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Prio A: Effektiv (wirksam). Prio B: Effizient (schnell und aufwandsarm). Nicht umgekehrt.
- o Loben Sie nicht nur Problemlösung, sondern auch Problemvermeidung.
- o Setzen Sie auf Urteilsvermögen anstatt Probleme nur durch Standards zu vermeiden.



„Dieses Problem war absehbar“, dennoch hat niemand rechtzeitig die Hand gehoben. Nicht mit böser Absicht, sondern weil das Tagesgeschäft pressiert. Falls Ihnen das bekannt vorkommt, sind Sie in guter Gesellschaft. Im Rennsport ist klar, dass gezieltes Bremsen nötig ist, um die Ideallinie zu treffen und damit möglichst schnell zu sein. In Unternehmen gilt das gleiche, auch wenn es kontraintuitiv erscheint: Innehalten und Reflektion führen vielfach zu besseren Ergebnissen – weil Probleme vermieden und beste statt nächstliegende Optionen gewählt werden. Ein Vehikel dafür sind strukturierte Meetings, die zwar in vielen Unternehmen grundsätzlich geführt werden, aber als formalistisch und unnützlich verschrien sind – die Rede ist von „Quality Gates“, „Milestone Meetings“ und Varianten davon. Nachfolgend finden Sie einige Wege, um derartige Meetings wirkungsvoll zu gestalten und damit Ihre Projekte/komplexen Aufträge besser abbilden zu können.

- o **Klare Ziele des Treffens sind das A und O.** Je konkreter diese sind, umso besser. Die komplette Diskussion gilt es auf diese Ziele auszurichten – dann ist es ein konstruktiver Austausch und jeder weiß, wofür man sich trifft.
- o **Das Meeting braucht einen Verantwortlichen,** der die Diskussion leitet. Andernfalls entgleiten Diskussionen schnell, anstatt in Richtung der Ziele geführt zu werden.
- o **Unterscheiden Sie zwischen Information, Diskussion und Entscheidung** und nutzen Sie Prüffragen – diese helfen dabei, Gespräche auf den Punkt zu bringen. Information: Was müssen die Teilnehmer (jetzt) wissen? Diskussion: Was ist das Ziel der Diskussion und was die konkrete Frage? Entscheidung: Was genau ist der Entscheidungsbedarf? Sind wir entscheidungsfähig und entscheidungsbefugt?

- o **Bringen Sie „alle“ Personen an den Tisch:** Vertreter jedes im Projekt/Auftrag involvierten Bereiches sollten am Treffen teilnehmen – auch wenn sie im Projekt noch nicht aktiv werden müssen (häufig: Einkauf/Logistik/Montage). Auf diese Weise können mögliche Probleme frühzeitig adressiert werden, die andernfalls jetzt ihre Ursache finden und erst deutlich verzögert spürbar werden.
- o **Alle Teilnehmer müssen sich vorbereiten:** Was muss ich über das Projekt/den Auftrag wissen, damit ich meiner Verantwortung gerecht werden kann? Welche Hürden könnten auftreten? Was müssen die Kollegen von mir wissen?
- o **Das System muss lernen:** Statt eines separaten Lessons Learned-Treffens nach Projektabschluss empfiehlt es sich, Lessons Learned in den hier beschriebenen Meetings während der Projektlaufzeit zu erheben. Besprechen Sie dabei, auf welche Weise sichergestellt wird, dass im nächsten Projekt von diesen Erfahrungen profitiert wird. Das könnte z. B. eine Anpassung von Prozessen sein oder eine pragmatische Checkliste „Bei komplexen Aufträgen folgende Punkte bedenken“. Nicht sinnvoll ist eine „Lessons Learned-Sammlung“, da niemand ohne konkreten Anlass hineinschaut.

Zwar sind im Projektgeschäft die Auftragsinhalte gänzlich individuell, doch laufen die Projekte meist nach einem ähnlichen Schema ab. Binden Sie in dieses Schema an geeigneter Stelle solche Meetings als Zäsuren ein und verdeutlichen Sie, dass dieses Innehalten dem Unternehmen deutlich mehr nützt als Aktionismus.