

# Achtung Schnellschüsse!

Wenn die Feuerwehr das Feuer nicht löschen kann

von Tilo Schwarz

Auch im 21. Jahrhundert braucht es Führung – aber anders. Unsere Kolumne "Alternative Führung" gibt regelmäßig Denkanstöße für Führungskräfte.

Liebe Führungskräfte, es ist wie es ist – wir neigen alle zu Schnellschüssen: Problem erkannt, schnell Gegenmaßnahme festlegen, Umsetzung anordnen und weiter. Dabei leitet uns unsere Erfahrung. "Intuitiv Entscheiden und Handeln" nennen wir das.

Mit einem Problem konfrontiert ziehen wir schnelles Reagieren der Analyse vor. Das hat einen guten Grund: Es ist eben schnell und unser Gehirn benötigt dazu weniger Energie. Zudem: Für unsere Vor-Vorfahren war fixes Reagieren existenziell. Die Langsamsten hat alle der Säbelzahn tiger geholt. Grundsätzlich führt intuitives Handeln zu schnellen und damit effizienten Lösungen. In unserer heutigen Zeit könnte sich aber ein Problem ergeben. Erfahrung ist immer an den Kontext gebunden in dem sie gemacht wurde. Ändert sich der Kontext verliert Erfahrung ihre Gültigkeit.

## Alte Lösungen für neue Probleme

Intuitiv werfen wir trotzdem immer wieder alte Lösungen auf neue Probleme, weil wir nicht merken, dass sich der Kontext geändert hat. Und wenn es nicht hilft? Dann schlägt der "Action Bias" zu – unsere Tendenz lieber zu handeln als nichts zu tun. Schließlich sind wir alle die Nachfahren derer, die am schnellsten gerannt sind – und viel hilft viel – oder? Wenn Ihr Team mal wieder Maßnahme um Maßnahme aufs

Feuer wirft, wissen Sie jetzt warum. Dann wäre es gut, wenn jemand "stopp" ruft und hilft, das Problem besser zu analysieren.

Dann gibt es da noch den "Risk-Aversion Bias" – unsere Tendenz, das Risiko eines möglichen Verlustes überzubewerten. Dieser schlägt vor allem zu, wenn wir Veränderung anstreben und er ist gewissermaßen das Gegenteil vom Action Bias. Im Grunde ist klar, was wir ändern müssen und woran es zu arbeiten gilt – aber unser Team diskutiert und diskutiert. Nicht weil die Herausforderung unklar ist, sondern weil das Risiko, dass etwas schief gehen könnte, überbewertet wird.

Die Unternehmenswerte von Amazon enthalten in diesem Sinne eine interessante Aufforderung: Tendenz zum Handeln. Im Englischen wird der Term "Bias for Action" verwendet. Also nicht "Action Bias". Dann folgt die Erklärung:

Schnelligkeit ist im Geschäftsleben wichtig. Viele Entscheidungen und Handlungen sind reversibel und bedürfen keiner ausführlichen Untersuchung. Wir schätzen kalkulierte Risikobereitschaft.

Grundsätzlich eine klasse Idee – klingt aber nach Ritt auf der Rasierklinge: Schnellschüsse (Action Bias) vermeiden, aber schnell sein im Entscheiden und Handeln

(Bias for Action). Ich bin überzeugt, dass eine wissenschaftlichere Arbeitsweise uns und unseren Teams helfen kann, aus der Falle zwischen immer den gleichen Schnellschüssen und der Risikovermeidung herauszukommen. Wie? Indem wir eine kollektive Vorliebe für schnelle Experimente entwickeln.

- Schritt 1: Verschaffe Dir einen frischen Überblick über den Ist-Zustand und die aktuellen Fakten.
- Schritt 2: Entwickle eine Hypothese.
- Schritt 3: Führe das schnellstmögliche und kleinstmögliche Experiment durch, um die Hypothese zu testen.

Erkenne und vermeide Kurzschlüsse. Entwickle die Gewohnheit schneller Experimente. Folgende Frage kann uns helfen, die Diskussion in unseren Teams entsprechend zu lenken: Tolle Idee! Wie können wir sie gleich mal testen?

In diesem Sinne, verleihen Sie Ihrem Team Flügel. Bis zum nächsten Mal,  
Ihr Tilo Schwarz

Dieser Beitrag basiert auf einem Posting des Autors im Blog der Website: [www.campus-for-leaders.de](http://www.campus-for-leaders.de).

## Der Autor

**Tilo Schwarz**  
Leadership-Coach und Autor  
[Tilo.Schwarz@lernzone.com](mailto:Tilo.Schwarz@lernzone.com)

