

Lob dem Kompromiss

Will keiner – ist aber vielleicht dringend nötig

von Tilo Schwarz

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

Liebe Führungskräfte, ihm eilt der Ruf voraus faul zu sein und keiner will ihn. Trotzdem gehen wir ihn täglich ein. Dabei wollen wir doch alle viel lieber die hochgelobte Win-Win-Situation – oder wenigstens ein "Win" für uns. Einen Kompromiss? Will keiner. Vielleicht ist aber nicht der Kompromiss an sich schlecht. Was, wenn wir nur die Fähigkeit verloren haben, gute Kompromisse zu schließen?

Als junger Manager wollte ich vieles ändern und verbessern. Nicht nur ein bisschen, sondern richtig. Flussprinzip, Just in Time, Pull, Jidoka – sofort stopp bei Fehler – die Lean Prinzipien eben. Das brachte mir viel Gegenwind und Diskussionen ein. Also versuchte ich, argumentativ von der Richtigkeit meiner Ideen zu überzeugen. Immer und immer wieder. Es sollte doch einfach sein, sich zu einigen, dachte ich. Schließlich handelt es sich um Fabrikphysik. Und Physik basiert auf Naturgesetzen, nicht auf Meinungen.

Solche Diskussionen zu "gewinnen" hat manchmal einen hohen Preis. Irgendwann geben Menschen lieber nach als weiter zu diskutieren – zu anstrengend. Wenn wir glauben, unser Gegenüber überzeugt zu haben, könnte diese(r) in Wirklichkeit nur einen (faulen) Kompromiss eingegangen sein, um die elendige Diskussion zu beenden. Überzeugt ist er/sie deshalb

von unserem Vorhaben noch lange nicht. Von aktiver Unterstützung oder kreativen Geistesblitzen für die Umsetzung ganz zu schweigen.

Wir könnten also die Diskussion gewinnen und dabei das ganze Spiel verlieren. Es hat eine ganze Weile gedauert, bis ich das begriffen habe. Und jetzt?

Wenn wir eine unterschiedliche Sicht auf die Dinge haben, ist es eher unwahrscheinlich, dass einer zu 100 Prozent Recht hat. Viel eher liegen wir beide in einigen Aspekten falsch. Die Art und Weise, wie wir Entscheidungen diskutieren und treffen, macht es wahrscheinlicher, dass ein schlechter Kompromiss und am Ende ein mittelmäßiges Ergebnis herauskommt.

Wir neigen grundsätzlich dazu, zu diskutieren, langfristige Entscheidungen zu treffen und dann – ist die Entscheidung einmal gefallen – umzusetzen. Das führt zu langen und schwierigen Diskussionen, bei denen niemand nachgeben will, weil jeder weiß, dass es, wenn die Entscheidung einmal getroffen ist, kein Zurück mehr gibt.

Wie viel einfacher wäre es, wenn wir uns auf Ideen, Hypothesen einigen würden, die es zu testen gilt. Experimente, aus denen wir lernen und unser Vorgehen dann entsprechend anpassen.

„In einer Diskussion mit meinem Vater über eine bestimmte Sache habe ich die Diskussion gewonnen. Die Schlussfolgerung aus unserer Diskussion war, dass es sich nicht lohnt, es auszuprobieren. Aber Vater sagte: Wie auch immer, lass es uns ausprobieren. Also habe ich es versucht. Anders als ich erwartet hatte, funktionierte die Sache gut. Von da an habe ich aufgehört, Diskussionen in den Vordergrund zu stellen.“ (Kiichiro Toyoda, Gründer der Toyota Motor Company, aus "Der Toyota Weg: Die 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Autokonzerns" von Jeffrey Liker, überarbeitete 2. Auflage 2021, deutsche Ausgabe erscheint im Januar 2022).

Sich auf ein Experiment einzulassen, aus dem wir lernen was wirklich ist, statt Meinungen zu diskutieren. Das ist dann ein sehr guter Kompromiss, ein Win-Win, weil wir hinterher beide klüger sind. Schluss mit Diskutieren. Wie können wir es testen?

Verleihen Sie Ihrem Team Flügel,
Ihr Tilo Schwarz

Dieser Beitrag basiert auf einem Posting des Autors im Blog der Website: www.campus-for-leaders.de.

Der Autor

Tilo Schwarz
Leadership-Coach und Autor
Tilo.Schwarz@lernzone.com

