28. Aquaplaning und Feedback

Erkennen Sie Ihre Welt

Regen war doch nichts Besonderes – in den Spurrillen stand das Wasser – na und? Das Herz klopfte ihm bis zum Hals, der kalte Schweiß stand ihm auf der fahlen Stirn und seine Hände zitterten wie seit 20 Jahren nicht mehr. Warum war er auch so forsch losgebraust? Robert hielt das Lenkrad krampfhaft fest, trat im Abstand von Millisekunden die Bremse und ließ sie wieder los – NICHTS. Wie von Geisterhand zog es den Wagen nach links Richtung Leitplanke. Der Laster hinter ihm kam bedrohlich näher – oh Gott! Aquaplaning, banal gesprochen Wasserglätte. Ein Wasserfilm schiebt sich zwischen die Straße und die Reifen. Der Kontakt zur Fahrbahn geht verloren. Das Auto reagiert weder auf Brems- noch auf Lenkmanöver.

Das Wort „Aquaplaning", mit einer leicht zynischen Zunge und fragendem Unterton, den Kopf zehn Grad zur Seite geneigt, in Richtung Vorstandssessel gesprochen kann bei dem Besitzer desselben zu leichter Verunsicherung führen, in Krisenzeiten auch zu Schweißperlen auf der Stirn. Weiß doch der Firmenlenker von seiner Not: Er lenkt und unten beim Mitarbeiter kommt nichts mehr an. Umgekehrt wird ihm jede Wahrheit der ersten Front gefiltert überbracht, durch die undurchdringlichen Lehmschichten der Ebenen der Hierarchien, bis diese Wahrheit unkenntlich, bisweilen sogar ins Gegenteil verkehrt ist. Der Kunde ruft beim Service

an: „Verdammte Schlamperei, drei bestellte Artikel wurden falsch geliefert, der Posten Gefahrstoffe falsch deklariert und einfach abgestellt, die Spulen sind im Rückstand und gerade die hätten wir gebraucht. Wenn es nicht besser wird, suchen wir einen neuen Lieferanten.“ Mitarbeiter zum Abteilungsleiter: „Der Kunde hat wegen der Lieferung reklamiert.“ Abteilungsleiter zum Gruppenleiter: „Wir haben die Kommunikation mit dem Kunden verstärkt.“ Gruppenleiter zum Ressortleiter: „Ich habe da eine Idee, wie wir die Kommunikation effektiver gestalten können.“ Ressortleiter zum CEO: „Ich werde eine neue Kommunikationsstrategie implementieren, es ist alles vorbereitet.“ Die unteren Etagen: „Die da oben haben keine Ahnung, was hier abgeht.“ Die oberen Etagen: „Die da unten setzen einfach unsere genialen Pläne nicht um.“ Der Aktionär fordert mehr Rendite, der Kunde mehr Qualität und Rabatt.

Erfolgreiche Manager halten stets Kontakt zur Basis, sprechen selbst mit den Kunden, den „kleinen Mitarbeitern“ und den Lieferanten. Sie hören sich deren Sorgen und Bedenken an. Sie begeben sich vor Ort, um zu besichtigen, fassen an, um zu begreifen, und fangen die Stimmungen ein.

Im Kapitel „Motorik und Sensorik“ habe ich beschrieben, dass nur durch die Rückmeldung der Sensorik gelernt wird. Das gilt besonders für Organisationen. Menschen lernen durch Feedback! Richtige Entscheidungen werden auf der Basis von richtigen Erkenntnissen und richtigen Interpretationen getroffen. Er*folg* ist die *Folge* von dem, was wir tun. Motivierte Mitarbeiter mit Orientierung fahren dann den Heuwagen des Ertrags ein.

Der größte Feind des Feedbacks ist die Totzeit. Wenn Sie ein Glas umstoßen und es zu Boden fällt, bekommen Sie sofort Rückmeldung, es zerbricht. Lernen ist hier unmittelbar. Wenn Sie rauchen, wird Ihnen das Bein erst nach 30 Jahren amputiert, Sie lernen nichts. Der Psychologe und Komplexitätsforscher Dietrich Dörner beschreibt es so: In Zentralafrika lebte und lebt immer noch ein kleines Hirtenvolk, das von Krankheit und Hunger geplagt wurde und dessen Bewohner eine geringe Lebenserwartung besaßen. Mit Hilfe der Entwicklungshilfe wurden in dem Dorf in Afrika Brunnen gebohrt und Impfungen eingeführt. Das Leben der 5000 Dorfbewohner wurde zunächst besser. Sie bewässerten das Land und konnten deshalb mehr Kühe halten, sie wurden älter und vermehrten sich auf 18 000 Einwohner. Nach 23 Jahren waren die Brunnen versiegt. Das Wasser, das man anzapfte, war vor Tausenden von Jahren gefallen und die unterirdischen Seen waren nun einfach leer. Wie naiv war die Vorstellung der Entwicklungshelfer, die Quellen würden ewig sprudeln. Was hätte die Quellen denn füllen sollen, wenn es dort nicht regnet? In der Folge war die Not der armen Menschen größer als vor der Hilfe, jetzt gab es dreieinhalb mal so viele, die von dem kargen Land ernährt werden mussten. Das gab der trockene Boden nicht her. Die Rinderherde musste wieder verkleinert werden. Wenn Sie mit komplexen Systemen zu tun haben, ist nichts wichtiger als die ständige Beobachtung der Haupt- und Nebeneffekte. Genauso wie ein Autofahrer kleine Abweichungen von der Ideallinie sofort mit kleinen Lenkbewegungen korrigiert und nicht wartet, bis das Fahrzeug gefährlich schlingert, so sollten Sie auch bei Ihren Projekten handeln: sofort und feinfühlig. Deshalb brauchen Sie eine ständige Rückmeldung und nicht erst, wenn Sie die Leitplanke gestreift haben. Gut gemeint ist oft das Gegenteil von gut gemacht. Dem Wohltäter entkommst du nicht. Den Bösen hindert vielleicht noch das Gewissen. Las Vegas hat ein ähnliches Problem, es lebt von fossilem Wasser, das demnächst zu Ende geht.

Ein moderner Kampfjet der Bundeswehr ist kompliziert, das Theaterleben auch. Man kann beides mit Fleiß und Verstand erforschen. Wenn Sie persönlich der größte Theaterkenner der Stadt werden wollen, ist das einfach. Sie besuchen jede Vorstellung und Matinee, lesen Theaterliteratur, sehen Filme und fahren zu den großen Schauspielhäusern. Nach 30 Jahren sind Sie am Ziel. Die Energiegewinnung und Verteilung im Staat dagegen ist komplex. Es gibt ganz wenige Menschen, die Rückmeldung aus allen Bereichen des Systems erhalten. Wir betrachten die Energiepolitik immer aus unserer engen, persönlichen Perspektive und das ist zu wenig. Wenn wir also die Energiewende gestalten wollen, wird das deshalb ungleich schwieriger. Nicht weil wir nicht das Expertenwissen der Energieerzeugung und des -verbrauches, des Energietransports und des –handels erlernen können, sondern weil technische, politische und juristische Probleme sich verändern. Sehr viele Menschen sind an dem System beteiligt, die alle Einfluss nehmen. Menschen wahren ihre Einzelinteressen, müssten sich aber wie Orchestermusiker unter das strenge Diktat des Dirigenten stellen. Der Staat funktioniert aber nicht wie ein Orchester, obwohl viele Menschen das in ihrer Naivität fordern. Ohne die finanziellen Anreize hätte niemand in Ökostrom investiert und die Forderung, der Staat solle die Energiewirtschaft übernehmen, ist genauso utopisch wie die Meinung, die Familie eines mittleren Angestellten könnte die Schulprobleme ihrer Kinder durch Einstellen von Privatlehrern lösen. Beide, Staat und Familie, können das nicht bezahlen.

Betrachten wir nur einen weiteren Aspekt. Über die Strompreise wird geschimpft, aber dass wir auch Stromsicherheit brauchen, vergessen die Kritiker. Stellen Sie sich einfach vor, an fünf Tagen im Jahr fiele der Strom für eine Stunde aus. Sie kämen aus dem Urlaub zurück und die Gefriertruhe wäre aufgetaut, die Heizung eingefroren oder sie säßen auf dem Zahnarztstuhl und der Bohrer bliebe während der Behandlung stehen. Beim Umgang mit komplexen Systemen sollten Sie Wert darauf legen, *alle* Aspekte zu beobachten, und im Hinterkopf behalten, dass da noch etwas sein kann, was wichtig ist und das Sie noch gar nicht auf der Rechnung haben. Beim Hauptstadtflughafen beispielsweise wurde das meiste richtig gemacht – aber, wie jeder sehen kann, ist das zu wenig.

Also Vorsicht, Visionen und Vorstellungen sind gefährlich, wenn diese für komplexe Systeme gelten sollen, weil Sie den Umgang mit Komplexität nur in der aktuellen Welt lernen können, unter höchster Vernetzung und am Rande der Überforderung. Wenn die Verhältnisse sich ändern, müssen Sie immer wieder neu lernen. Ich hatte Ihnen empfohlen, sich ein großes Lebensziel zu suchen. Diese Kapitel wollen Sie darauf hinweisen, dass das zu wenig ist. Es genügt nicht, wenn Sie den einen *oder* den anderen Rat beherzigen. Ohne Ihren Fixstern treiben Sie ziellos durchs Leben und ohne Feedback holen Sie sich auf Ihrem Weg viele blutige Nasen. Wenn Sie beides berücksichtigen, werden Sie elegant vorankommen. Wenn Sie also ein Ziel starr geplant und kommuniziert haben, wird es Ihnen wie der Stern von Bethlehem den Weg weisen. Sie müssen vorn die Laterne tragen. Wir wollen das „hochwertigste Produkt der Sparte haben“ die „zufriedensten Kunden“ die „schlankste Produktion“. Nun kann jeder Mitarbeiter prüfen, ob die Maßnahmen zu den Zielen passen. Aber, sobald die Bedingungen sich ändern, gerät das System in Schieflage. Feedback bekommen Sie nie unter Ihresgleichen. Diese Ihnen ähnliche Personen sehen das Problem auch nur aus Ihrer Richtung. Die anderen Perspektiven bleiben außen vor. Sie brauchen eine sensorische Direktleitung bis in die Haar- und Fingerspitzen Ihrer ganzen Welt.

Fazit: Je mehr Servos die Lenkung unterstützen, desto schlechter das Feedback der Straße zum Autofahrer. Je direkter Ihr Feedback, desto stimmiger und besser die Ergebnisse. Richtige Entscheidungen trifft man nur auf der Basis richtiger Annahmen.

Mein Rat

„Wenn Sie Erfolg wollen, suchen Sie ehrliches, gutes Feedback.“

Literatur

Dietrich Dörner, Die Logik des Gelingens, Müllheim, (DVD, Auditorium Netzwerk), 2012
Sabrina Wichmann, Die Energiewende in Deutschland, Norderstedt, (Grin Verlag), 2013

Aus Wissen wird Handeln

Methodisch vorgehen

Sie lesen nun die zweite Hälfte des Buches. Im kürzlich behandelten Kapitel „Halbzeit“ habe ich einige Fragen gestellt, die Sie vom Lesen zum Handeln bringen sollten. Ist es gelungen? Vier Aspekte sollten Sie beachten.

Erstens: Schreiben Sie drei bis sechs Schlagwörter zum aktuellen Kapitel auf einen Zettel (z. B. Feedback bekommen und geben, was verschleiert, was ist ehrlich, stimmt das?). Wenn Sie einen roten Sportwagen im Kopf haben, wird plötzlich Ihre Wahrnehmung darauf gelenkt. Wundern Sie sich also nicht, wo plötzlich die vielen schnellen roten Autos herkommen, die Sie vorher nicht sahen. So wird Ihre Aufmerksamkeit auf das, was Sie verbessern wollen, fokussiert.

Zweitens: Wenn Ihnen genug Dinge dazu aufgefallen sind, greifen Sie den wesentlichsten Punkt aus Ihrem Zettel auf. Schreiben Sie das Schlagwort in die Mitte eines neuen Blattes. Links notieren Sie alles, was Sie dazu bereits wissen. Rechts schreiben Sie das auf, was Sie noch wissen möchten (Feedback von Erika – *Feedback* – Feedback von A, B, C).

Drittens: Tragen Sie sich Zeit dafür in Ihren Kalender ein. Das ist ein absolutes Muss, wenn Sie ins Handeln kommen wollen (Gespräch mit A am Samstag um 11 Uhr, Telefongespräch mit B Dienstag 8.30 Uhr).

Viertens: Wiederholen Sie das Wesentliche in vier Wochen und immer dann, wenn das Thema für Sie wieder aktuell wird (Gespräch „Feedback“ mit C beim nächsten Meeting). Sie vergessen diese Dinge sonst viel zu schnell. Dieses Buch können Sie als Arbeitsbuch benützen. Stellen Sie sich einfach die Frage: Welches Kapitel behandelt meine aktuelle Situation? Lesen Sie es noch einmal durch, es ist nicht lang (Kapitel 6 „Vorsatz und Machen“). Kein Fußballspieler würde nur zu den Punktspielen auf den Platz gehen, nein er trainiert regelmäßig. Wenn Sie wirklich wachsen wollen, dann sollten Sie die Notwendigkeit des „Trainings (mit dem Buch)“ einsehen. Ist Ihnen das klar? Die Wiederholung eines Kapitels kostet Sie nur zehn Minuten, wenn Sie intensiv darüber nachdenken vielleicht eine Viertelstunde, aber sie werden beim zweiten Durchgang mindestens das Fünffache behalten. Ihre Persönlichkeitsentwicklung sollte

Ihnen diese Zeit wert sein. Sie werden sehen, es kommt hochverzinst zu Ihnen zurück (Anruf bei meinem Coach). Wer selbst nicht wächst, dem wächst bald alles über den Kopf.