



Lektionen in Leadership

Pro-&-Contra-Diskussionen sind kontraproduktiv

Die Pro-und-Contra-Frage gilt vielen Führungskräften als ultimatives Instrument der Entscheidungsfindung. Zu Unrecht, denn in der Regel erschwert sie den Entscheidungsprozess oder führt ihn gar an die Wand.

„Was halten Sie davon, wenn wir die Firma Buddel übernehmen und in Ihren Bereich eingliedern?“, fragt der Vorstand des Baukonzerns den Niederlassungsleiter in Hamburg. Eigentlich müsste dieser über die Antwort nicht lange nachdenken, denn die Übernahme würde für ihn vor allem eines bedeuten: mehr. Mehr Mitarbeiter, mehr Verantwortung, mehr Budget, mehr Gestaltungsmöglichkeit, mehr Gehalt. Allerdings ist ihm auch klar: Seine Führungskräfte werden das anders sehen. Sie klagen jetzt schon über die Belastung – und wären sicher alles andere als erfreut, weitere Projekte und zusätzliche Kunden zu übernehmen.

Über die Köpfe seiner Führungskräfte hinweg die Übernahme mit dem Vorstand abzusprechen, ist für den Niederlassungsleiter keine Option. Er hat sein Führungsteam bisher in alle wichtigen Entscheidungen, die die gesamte Niederlassung betreffen, mit einbezogen. Liesse er sie bei dieser Entscheidung außen vor, würde er Vertrauen verspielen und die gute Beziehung zu ihnen gefährden. Also beraumt er ein Meeting mit seinem siebenköpfigen Führungsteam an. Das hat über den Flurfunk schon Wind von der Sache bekommen, ist – genau wie es ihr Chef vermutet hat – ausnahmslos gegen die Über-

nahme und hat bereits fleißig Gegenargumente für die erwartete Pro-&-Contra-Diskussion gesammelt.

Zu dieser kommt es jedoch nicht. Denn anders als sonst eröffnet der Niederlassungsleiter die Diskussion diesmal nicht mit der Frage nach dem Für und Wider, sondern mit einer ganz anderen: „Unter welchen Voraussetzungen würden Sie die Übernahme von Buddel unterstützen?“ Statt dem üblichen Pro-&-Contra-Ping-pong wird nun plötzlich ein anderes Spiel gespielt. An dessen Ende fällt eine Konsensentscheidung für die Übernahme – eben unter bestimmten Voraussetzungen.

Wenn ich den Teilnehmern meiner Führungsseminare nur drei Verhaltensempfehlungen mit auf den Weg geben könnte, diese gehörte auf jeden Fall dazu: „Fragen Sie in einer Gruppe niemals danach, was für und was gegen eine bestimmte Option spricht. Jedenfalls dann nicht, wenn es Ihnen darum geht, zu einer Entscheidung zu kommen.“ Denn die Für-und-Wider-Frage führt meistens zu einem Schlagabtausch, bei dem sich die Kontrahenten in den Schützengräben unterschiedlicher Positionen verschanzen und keinen Zentimeter Boden preisgeben. Man redet sich die Köpfe heiß, auf jedes Pro (Ping!) folgt ein Contra (Pong!), und am Ende sieht man – frei nach Bert Brecht – betroffen den Vorhang zu und alle Fragen offen.

Das Grundproblem der Pro-und-Contra-Frage besteht darin, dass sie die Energie in die Auseinandersetzung statt in die Lösungsfindung lenkt. Wer etwa ein Pro-Argument nennt, provoziert erstens die Nennung eines Contra-Arguments – denn für *jedes* Argument gibt es ein Gegenargument – und neigt zweitens dazu, sein Argument mit Haut und Haaren zu verteidigen. In der Regel nicht, weil er fest davon überzeugt ist, sondern meistens um des Rechthabenswille, um seine schnelle Auffassungsgabe und Weitsicht zu belegen, oder um Gesichtsverlust zu vermeiden. In der Theorie lassen wir uns alle gerne vom besseren Argument überzeugen, in der Praxis dürfte das so gut wie niemandem gefallen. Der Wortursprung von „überzeugen“ liegt in der Formulierung „jemanden vor Gericht durch Zeugen überführen“. Das fühlt sich nicht gut an.

Warum die Pro-und-Contra-Frage trotzdem so vielen Führungskräften als ultimatives Instrument der Problemlösung und Entscheidungsfindung gilt? Schwer zu sagen. Vielleicht hängt es damit zusammen, dass Büroartikelhersteller nette Bewertungskärtchen und bunte Bewertungspunkte zum Draufkleben vertreiben. Die größere Rolle spielt wahrscheinlich, dass Lehrer seit Generationen ihre Schüler mit der Aufgabe quälen, Erläuterungen zu schreiben, die diesem Denkschema des Für-und-Wider folgen.

Die Frage nach den Voraussetzungen führt zu einem anderen, einem lösungsorientierten Denken. „Unter welchen Voraussetzungen entscheiden wir uns für den Kauf einer neuen Software?“ Wenn eine solche Frage diskutiert wird, kann niemand mauern, jeder muss Farbe bekennen. Und wenn es doch jemand versucht und ins alte Pro-und-Contra-Spiel flüchten will? „Aber gegen eine neue Software spricht doch, dass ...“ Dann heißt es, hartnäckig zu bleiben: „Heißt, Sie würden also unter welcher Voraussetzung zustimmen?“ Sind die genannten Voraussetzungen wachweich und vage, gilt es nachzubohren: „Es darf nicht zu teuer werden.“ „Was heißt ‚teuer‘ für Sie? 10.000 Euro? 20.000?“ Und wenn dann eine Zahl kommt ... „Ist das für Sie die Preisgrenze für die Software oder für das Gesamtprojekt? Die Mitarbeiter müssen ja auch in der Nutzung der Software geschult werden ...“

Denken in Voraussetzungen macht's konkret

Zu teuer. Zu kompliziert. Legt uns lahm ... solche Pros und Contras sagen sich schnell dahin, führen aber nicht weiter. Werden diese in Voraussetzungen umgewandelt, wird das Ganze konkret: „Ich stimme nur zu, wenn die Installation der neuen Software den laufenden Betrieb nicht lahmlegt, weil sie beispielsweise am Wochenende erfolgt.“ „Nur wenn wir das Budget X nicht überschreiten.“ „Nur wenn eine Kurzschulung von einem halben Tag ausreicht, um die Software zu beherrschen.“

Mindmaps eignen sich sehr gut dafür, die gesamten Voraussetzungen abzubilden und am Ende gemeinsam auf die absolut notwendigen einzudampfen. Auf diese Weise erhalten Sie eine Konsentscheidung und damit die beste Voraussetzung für eine gemeinsame Umsetzung. Jeder hat sich eingebracht und trägt daher das Beschlossene eher mit,

als wenn er sich überzeugen, überreden oder gar per Handzeichen überstimmen lassen musste. Sinnvoll ist es, solche Voraussetzungs-Mindmaps am Ende von allen Beteiligten unterzeichnen zu lassen. Das erhöht die Verbindlichkeit und besiegelt auf elegante Weise ein „Ja“ – unter bestimmten absolut notwendigen Voraussetzungen, deren Erfüllbarkeit jeweils geprüft werden muss.

Genau das erwies sich in der Geschichte der Firma Buddel, die sich übrigens tatsächlich so zugetragen hat – nur dass die Firma natürlich nicht Buddel hieß –, als hilfreich. Zwei Jahre nach der Übernahme eröffnet ein Wettbewerber im Kerneinzugsgebiet von Buddel eine Niederlassung. Für den Niederlassungsleiter ist damit klar: Die übernommene Firma muss verkauft werden.

Als er seinem Führungsteam dies mitteilt, gehen deren Mitglieder auf die Barrikaden. Inkonsequenz ist noch mit das Nettteste, das sie ihm vorwerfen. Man habe schon so viel Arbeit in die Übernahme gesteckt, und das solle jetzt alles umsonst gewesen sein. Der Niederlassungsleiter bleibt gelassen und legt die zwei Jahre alte, von allen unterzeichnete Entscheidungs-Mindmap hervor. Als eine absolut notwendige Voraussetzung für die Übernahme von Buddel steht da: „Wir übernehmen die Firma und führen die Geschäfte weiter, sofern der Wettbewerb in ihrem unmittelbaren Geschäftsbiet nicht binnen drei Jahren aktiv wird.“ Der Gedankengang, der damals zum Vermerk dieser Voraussetzung geführt hatte: Mindestens drei Jahre werde es dauern, bis man die Firma so weit habe, dass sie sich gegen Konkurrenz behaupten könnte.

Diese Überlegung wieder klar vor Augen, unterstützt das Führungsteam nun den Vorschlag des Niederlassungsleiters. Gemeinsam mit ihm arbeiten sie ihn aus, holen sich das Go vom Vorstand und verkaufen die Firma Buddel – an den Konkurrenten, der vor ihrer Haustür neu eröffnet hat, zu einem mehr als guten Preis.

Gunar M. Michael



Foto: managersparring

Die 15 Jahre, in denen sich **Gunar M. Michael** vom Gesellen zum Vorstand einer AG mit mehr als 1.000 Mitarbeitern hochgearbeitet hat, versteht er vor allem als Lehrjahre. Einige seiner wichtigsten Einsichten hat Michael, der heute als Coach, Redner und Mediator arbeitet, in seinem Buch **Tacheles aus der Chefetage** (Campus, 24,99 Euro) auf den Punkt gebracht. www.managersparring.de