

Von roter und blauer Arbeit

Sechs Pattern für Führung in dieser Zeit

Andreas Stucki, Solcept AG

Das Pattern der Führung im industriellen Zeitalter war einfach: die mit dem weissen Kittel oder der Krawatte denken und planen, die mit dem blauen Overall machen. Genügt das in unserer Zeit noch? Können wir es uns leisten, dass nur wenige denken und der Rest einfach macht? Sind wir dann genügend schnell? Sind wir genügend smart und innovativ?

Ich glaube nicht! Nur: wie soll das praktisch gehen?

Eine mögliche Lösung basiert auf «Intent Based Leadership» [language] [turn the ship], welche wir für die Entwicklerarbeit zu sechs Pattern adaptiert haben.

Bluework und Redwork: Was bedeuten die zwei Arten von Arbeit?

Bluework (die richtigen Dinge tun: Ergebnisse erzeugen) war die Arbeit der Weisskittel, es geht um das Denken und Überlegen mit dem Ziel *Exzellenz zu erreichen*. Typische Handlungen sind Planung, Entwurf, Diskussion von Lösungen, Kommunikation, Anpassung von Prozessen. Bluework beansprucht das rationale Gehirn, es ist immer anstrengend.

Die Denkweise, welche Bluework fordert ist offen, wachsend und «verbessernd»: «Wie siehst du es, was haben wir gelernt?». Denn das Ziel von Bluework ist es, sich zur Variabilität zu bekennen. Verwenden Sie dies als Kriterium: würde meine Arbeit in diesem Moment vom Bekennen zur Variabilität profitieren?

Redwork (die Dinge richtig tun: Leistung erbringen) war die Arbeit der blauen Overalls, es geht um das Tun und Handeln mit dem Ziel der *Fehlervermeidung*. Typische Handlungen sind Dokumentation schreiben, Anforderungen schreiben, kodieren, Werkzeuge bedienen, Prozesse befolgen. Zumindest wenn man kein Anfänger mehr ist, kann Redwork wenig anstrengend sein.

Die Denkweise, welche Redwork fordert ist fokussiert, ausführend und «beweisend»: «Erledige es!». Denn das Ziel von Redwork ist es, die Variabilität zu verringern. Verwenden Sie dies als Kriterium: würde meine Arbeit in diesem Moment von einer Verringerung der Variabilität profitieren?

In modernen Organisationen, wo die Komplexität gleichzeitig mit der Entscheidungsgeschwindigkeit ansteigt, reicht es nicht mehr, dass die Art der Arbeit an das Kästchen im Organigramm gebunden ist. Sondern jeder macht sowohl Redwork wie auch Bluework.

1. Pattern: Magentawork: über geplante und ungeplante Denkpausen

Wann immer nötig, verlassen Sie Redwork und schalten Sie auf Bluework um. Von

weitem gesehen sollte die Farbe der Arbeit Magenta sein: Rot mit häufigen, blauen Streifen.

Wieso ist das so wichtig? Weil im Redwork häufig Annahmen getroffen werden, die sich eventuell als falsch herausstellen. Wenn jeder seine Annahmen mit den Spezialisten, dem Führenden und dem Team diskutiert, dann erhöht sich die Chance, dass er die richtigen Annahmen macht.

Magenta heisst nicht, gleichzeitig in Bluework und Redwork zu sein! Stellen Sie für sich und das Team klar, in welchem Modus Sie gerade sind. Denn die zwei Modi benötigen komplett verschiedene Einstellungen («Mindsets»).

Was Sie heute tun können als Führende

Machen Sie eine (Denk-)Pause möglich, haben Sie eine offene Bürotür. Eine kurze Konversation über ein Problem Ihrer Mitarbeiter sieht wie eine Zeitverschwendung aus. Ausser wenn Sie es mit der Verschwendung durch Fehler und Nachbesserungen vergleichen.

Installieren Sie eine virtuelle Reissleine: Andon-Schnur [andon]. Jeder kann die Andon-Schnur ziehen. Nicht nur wenn etwas falsch läuft, sondern wenn er nicht davon überzeugt ist, dass etwas richtig ist. Die Führenden bedanken sich für jede Andon! Fehlalarme dienen dazu, eine Kultur zu erzeugen, wo jeder die Reissleine ziehen kann.

Was Sie heute tun können als Team

Machen Sie (Denk-)Pausen. Es ist einfach mit der Arbeit, dem Redwork weiterzufahren, nur weil man einmal begonnen hat. Durchbrechen Sie diese Gewohnheit, z.B. indem Sie die Andon ziehen, indem Sie die Ziele in einem kurzen Gespräch klären oder Pair Work betreiben. Immer wenn etwas nicht gut genug ist (Input, Prozess, Plan, Schätzung, Annahme, Ergebnis, Zwischenergebnis...). Es werden mehrere Injektionen von Bluework pro Tag erwartet, damit die Arbeit von weitem Magenta wird. Tun Sie das auch für ein Team oder einen Kollegen, der sich gerade in Redwork verliert.

Was passiert, wenn Sie das tun? Sie gewinnen zwei Arten von Information: Sie gewinnen Wissen, Sie lernen etwas. Oder Sie bekommen eine Entscheidung, d.h. sie wissen was Sie tun müssen, um die Absicht, das Ziel zu erreichen.

Institutionalisieren und planen Sie die nächste (Denk-)Pause. Z.B. das nächste Standup, der nächste Sprintplan, die nächste Retrospektive.

Sprechen Sie über Fehler. Wenn ein Fehler andere betrifft, sprechen Sie mit Ihnen darüber. Sie sind auch froh, wenn Sie über Fehler informiert sind, die Sie betreffen?

2. Pattern: Keine «Büezer»: über abweichende Meinungen und Diskussionen

Arbeiten Sie zusammen: die Macher sind die Entscheider (jeder macht Bluework:

«Pflicht zur Teilnahme» am Denkprozess).

Was Sie heute tun können als Führende

Laden Sie bewusst zum Dissens ein, statt den Konsens anzustreben. Z.B. indem Sie, vor allem wenn alle der gleichen Meinung sind, Karten nutzen, welche jemandem zufällig die Gegenposition zuweisen [dissent cards] oder indem Sie alle einladen, die Gegenposition einzunehmen: «Was würde für diese Position sprechen?»

Geben Sie Informationen, keine Anweisungen. Z.B. «Ich sehe dort einen Parkplatz» (nicht «parke dort»). «Ich sehe nichts, was ich daran ändern würde» (nicht «Sende es dem Kunden»). «Der Kunde hat noch zusätzliche Anforderungen» (nicht «dokumentiere diese Anforderungen»).

Was Sie heute tun können als Team

Seien Sie neugierig. Entscheiden Sie bewusst, sich einzubringen, indem Sie fragen. Begehen Sie dabei keine der Sünden der Fragetechnik, wie Suggestivfragen: «Der Release ist sicher bereit?», sondern «Auf einer Skala von 1 bis 10, wie sicher sind wir, dass der Release bereit ist?».

Stimmen Sie zuerst ab, diskutieren Sie dann. Indem Sie zuerst abstimmen (wie in Planning Poker [planning poker]), verhindern Sie Ankereffekte, d.h. dass jeder so stimmt wie der Leithammel. Daher stimmt auch der Führende nicht ab. Die Ausreisser von der Mehrheit werden zuerst diskutiert. Mit echter Neugierde: «Was könnte hinter einer solchen Wahl stecken? Was könnte diese Haltung erklären?» Beachten Sie: mit einer anderen Meinung werden Sie gehört, aber es gibt keine Garantie dafür, dass die Entscheidung in Ihrem Sinn ausfällt!

3. Pattern: Bluework-Redwork Rhythmen: über Lernen, Glauben und die Grösse von Arbeitspaketen

Kommen Sie aus dem Planen und Reden ins Handeln. Verhindern Sie dabei übertriebenes Commitment und stumpfsinnige Befolgung von Vorgaben.

Was Sie heute tun können als Führende

Zu Handlungen verpflichtet, nicht zu Überzeugungen: Niemand ist im Unrecht, weil er eine andere Meinung zu dieser Entscheidung hat. Und jeder soll die richtigen Massnahmen ergreifen, um die Hypothese der Entscheidung zu testen. Und dann daraus zu lernen.

Was Sie heute tun können als Team

Sich verpflichtet zu lernen, nicht (nur) zu tun. Überlegen Sie allein oder im Team, was Sie aus der nächsten Redwork Phase lernen könnten. Z.B. über Ihre (Planungs- und Design-) Entscheide.

Schnüren Sie kleine Pakete und stellen Sie diese ganz fertig. Damit haben Sie am Ende wieder einen Entscheidungspunkt, der nicht dadurch beeinflusst wird, dass Sie ja schon lange daran arbeiten und dies ein Kurswechsel mitten im Redwork wäre. Viele blaue Entscheidungspunkte sind ein Mittel, dem Problem zu begegnen, dass wir meist überschätzen, wieviel Kontrolle wir über die Situation haben.

Wo es nötig ist, befolgen Sie die Vorgaben. Z.B. Sicherheit, rechtliche Vorgaben.

4. Pattern: Redwork in Scheiben: über die Einstellung zu Entscheidungen

Abschliessen, nicht fortsetzen: das Ende von Redwork signalisieren und zu Bluework zurückkehren.

Entscheidungen

Eine Entscheidung ist es dann, wenn eine Ungewissheit übrigbleibt. Wenn man sich vollständig auf klare Fakten stützen kann, ist es eine Wahl.

Entscheidungen sind *Experimente*. Eine Entscheidung ist eine Hypothese, die wir in der Realität testen, insbesondere bei reversiblen Entscheidungen (d.h. Entscheidungen, die wir ohne Nebenwirkungen rückgängig machen können). Eine solche Hypothese hat eine Begründung, einen Endpunkt in der Zeit und eine Möglichkeit, das Ergebnis zu messen.

Entscheidungen erfordern von allem *Ambivalenztoleranz*. Beide Seiten einer Entscheidung sind gleichwertig, beide sind möglich, aber ich/ wir haben uns jetzt für eine Seite entschieden. Dies leugnet die Alternative nicht, nimmt ihr nichts weg und es kann sein, dass ich/ wir sie zu einem späteren Zeitpunkt bevorzugen werden.

Was Sie heute tun können als Führende

Planen Sie kurze Arbeitspakete am Anfang, längere am Schluss des Projektes. Während der Architektur/ Design Phase ist die Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit grösser als am Ende bei Implementation/ Test.

Entscheiden Sie nicht mit: Für den Entscheid ist es hilfreich, wenn der Entscheider vom Beurteiler der Entscheidung getrennt ist. So hängt der Beurteiler nicht emotional am Entscheid. D.h. das Team formuliert seine Absicht, seinen Entscheid, der dann vom z.B. Architekten evaluiert wird.

Was Sie heute tun können als Team

Fokussieren Sie sich auf den Weg, nicht das Ziel. Machen Sie Denkpausen für Entscheidungen, bleiben Sie nicht an den alten Entscheidungen kleben.

5. Pattern: Feedback und Überprüfungen: über Exzellenz und Lernen statt Fehlervermeidung und über Charakter

Verbessern, nichts beweisen: über das, was wir getan haben, nachdenken und es noch

besser machen

Was Sie heute tun können als Führende

Vorwärts, nicht rückwärts: verbessern/ «helfen» Sie nicht ständig während Redwork: halten Sie die Verbesserungsideen bis zum nächsten Bluework fest (d. h. verbessern Sie «diskontinuierlich» statt «kontinuierlich»), so stellen Sie auch sicher, dass Sie keine zufälligen Abweichungen korrigieren.

Fokus auf Verhalten, nicht auf Eigenschaften: Loben Sie, indem Sie beschreiben, was Sie beobachtet haben («Ich habe gesehen, dass Sie die Vorlage gut verwendet haben») nicht, dass jemand gut, genau... ist. Verwenden Sie: «Ich sehe, Mir ist aufgefallen»

Was Sie heute tun können als Team

Fokussieren Sie Feedback auf den Prozess, nicht auf die Person: Prime Direktive für Retrospektiven und anderes Feedback: «Unabhängig davon, was wir herausfinden, sind wir davon überzeugt, dass jeder die beste Arbeit geleistet hat, die er angesichts des damaligen Wissensstandes, seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten, der verfügbaren Ressourcen und der gegebenen Situation leisten konnte.»

Exzellenz erreichen, nicht Fehler vermeiden: Fehler sind die Gelegenheit zu lernen, und nicht um jemandem die Schuld zu geben. Verbessern heisst egoloses Hinterfragen vergangener Handlungen und tiefes Nachdenken darüber, was besser laufen könnte.

Verwenden Sie Ihr «Besser werden»-Selbst anstelle des «Gut sein»-Selbst: Ihr «Gut sein» Selbst ist defensiv: «Ich habe nichts falsch gemacht, das haben wir immer so getan, ich nahm an, dass Sie das wollten...» Ihr «Besser werden»-Selbst ist neugierig und lernend: «Erzähl mir mehr darüber, Wie siehst du das, Wie können wir es besser machen...»

6. Pattern: Psychologische Sicherheit/ Wir: über Wissen, Vertrauen und Macht

Verbinden, nicht anpassen: den anderen Mustern ermöglichen, besser zu funktionieren (Verbinden ist Fürsorge, ist Liebe)

Was Sie heute tun können als Führende

Das Machtgefälle abbauen: räumliche und emotionale Verbindung schaffen (nicht Trennung), Dinge «mit» statt «an» und «für» Menschen tun, Autorität/ Seniorität reduzieren: «Ihr frischer Blick wird Ihnen neue Perspektiven eröffnen, Ihre Meinung ist hier wichtig». Beobachten und beschreiben Sie, urteilen Sie nicht: «Ich habe gesehen, Mir ist aufgefallen, Was steht Ihnen im Weg, um (z. B. pünktlich in der Besprechung zu sein)»

Ein guter Indikator: sprechen die Teilnehmer einer Besprechung das Team an oder schauen sie den «Chef» an?

Zuerst vertrauen: Im Zweifelsfall immer dem Vertrauen den Vorzug geben.

Was Sie heute tun können als Team

Tell mistakes: erzählen Sie auch das, was nicht funktioniert.

Geben Sie zu, dass Sie es nicht wissen: «Lasst es uns nachschlagen, Wie können wir es testen? Lassen Sie uns ein Experiment durchführen». Technische Kompetenz ist eine organisatorische, keine persönliche Kompetenz!

Verletzlich sein: Im Endeffekt fühlt es sich sicherer an, sich zu exponieren und verletzlich zu sein. Statt Erklärungen abzugeben, fragen Sie: «Wie fühlst du, wie siehst du es».

Der Kreis des Wir: Jeder ist für alles verantwortlich, was in jedem Projekt und in der (Unter-)Organisation passiert. Es gibt kein «Sie haben es verbockt, Man sollte», sondern sagen Sie «Wir haben es verbockt, Wir sollten»

Anwendung der sechs Pattern: Wie soll Bluework und Redwork auf alle verteilt werden?

Das Ziel ist es, für jedes Projekt und jede Arbeit durch Experimentieren ein sinnvolles Gleichgewicht zwischen Redwork und Bluework zu finden. D.h. nicht zu Handeln ohne zu denken, aber auch nicht vor lauter Planen nicht mehr ins Handeln zu kommen. Dazu hilft es, wenn jedem zu jedem Zeitpunkt klar ist, ob er selbst oder das Team gerade in Bluework oder in Redwork ist.

Die Pattern werden dazu folgendermassen verwendet:

Übergang von Redwork zu Bluework:

- Magenta Work
- Redwork in Scheiben

Während Bluework

- Kein «Büezer»
- Feedback/ Check

Übergang von Bluework zurück zu Redwork

- Bluework-Redwork-Rhythmen

mit dem allgemeinen Muster von

- Wir/ Psychologische Sicherheit

Viel Spass und vor allem Lernen damit!

Referenzen

[dissent cards] "Dissent Cards", 2021, (download: 2021-11),

<https://intentbasedleadership.com/product/dissent-cards-deck/>

[planning poker] "Solcept Blog: Planning Poker", 2011, (download: 2021-11),
<https://www.solcept.ch/de/blog/projektmanagement/planning-poker/>

[andon] "Wikipedia: Andon", 2021, (download: 2021-11),
[https://de.wikipedia.org/wiki/Andon_\(Prozessoptimierung\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Andon_(Prozessoptimierung))

[language] L. Marquet: "Leadership is Language: The Hidden Power of What you Say - and What You Don't", 2020, ISBN 978-0-7352-1753-9

[turn the ship] L. Marquet: "Turn the Ship Around!", 2015, ISBN 978-1-59184-640-6

Autor



Andreas Stucki, Dipl. El.-Ing. ETHZ, Geschäftsführer von Solcept AG, einer Ingenieur-Boutique für Produkt-Entwicklung und Beratung für komplexe, kritische und vernetzte embedded Systeme. Er hat eine 30-jährige Erfahrung mit embedded Soft- und Hardware Projekten im industriellen und kommerziellen Umfeld, von Forschung bis funktionale Sicherheit.

Kontakt

www.solcept.ch

a.stucki@solcept.ch