

Vermeiden Sie Hauruck-Reaktionen

Die Präsentation neuer Ideen läuft in den meisten Unternehmen folgendermaßen ab: Ein Mitarbeiter stellt eine kurze Präsentation zusammen, reserviert einen Besprechungsraum und beruft ein Meeting ein. Wenn er Glück hat, wird er während der Präsentation nicht unterbrochen. (In der Regel grätscht ihm jedoch bereits nach zwei Minuten jemand dazwischen und bringt die ganze Vorstellung aus dem Konzept.) Und wenn die Präsentation dann vorbei ist, *reagieren* die Leute. Aber genau das ist das Problem.

Die Person, die ihre Idee pitcht, hat wahrscheinlich viel Zeit, Konzentration und Energie darauf verwendet, ihre Gedanken zu ordnen und den Anwesenden anschließend schlüssig und klar darzulegen. Letztere sollen jedoch lediglich reagieren, nicht das Gehörte aufnehmen, darüber nachdenken und es von verschiedenen Seiten beleuchten – nein, nur reagieren. Und zwar ganz spontan. So geht man jedoch nicht mit fragilen, neuen Ideen um.

Bei Basecamp machen wir es anders.

Bevor bei uns jemand seine Arbeit präsentiert, wird diese zunächst aufgeschrieben: die ganze Idee auf mehreren Seiten penibel festgehalten und, wenn möglich, visualisiert. Erst dann wird die Idee den anderen zur Verfügung gestellt, die sie nun in ihrer Gänze begutachten sollen.

In ihrer Gänze!

Wir wollen keine Reaktionen, keine ersten Eindrücke und keine spontanen Äußerungen. Wir wollen wohlüberlegtes Feedback. Also wird das Dokument ein zweites und sogar ein drittes Mal gelesen. Man darf auch eine Nacht darüber schlafen. Alle sollen sich Zeit nehmen, um ihre Gedanken zu ordnen und anschließend darzulegen – genau wie die Person, die die Idee ursprünglich vorgestellt hat.

Nur so kann eine Idee wirklich von allen Seiten beleuchtet werden.

Manchmal herrscht bei Basecamp für mehrere Tage Funkstille, nachdem jemand eine Idee gepitcht hat, und die Rückmeldungen gehen erst einige Tage später ein. Das ist vollkommen in Ordnung und wird auch erwartet. Stellen Sie sich dagegen mal ein Meeting vor, in dem absolute Stille herrscht, nachdem ein physischer Pitch stattgefunden hat. Komische Vorstellung? Genau. Deshalb werden bei uns Ideen nicht persönlich präsentiert. Stille und Konzentration im Anschluss an einen Pitch sollen die Norm sein und sich nicht sonderbar anfühlen.

Auf diese Weise bereiten wir der Idee die Bühne. Niemand kann denjenigen, der präsentiert, unterbrechen, denn es ist niemand zum Unterbrechen da. Die Idee wird in ihrer Gesamtheit dargelegt und der Präsentierende wird in seinem Fluss nicht unterbrochen. Die Bühne gehört ihm – keiner kann sie ihm nehmen. Und wenn die anderen dann soweit sind, ihr Feedback zu geben, gehört ihnen die Bühne.

Probieren Sie es einmal aus. Trommeln Sie nicht zum Meeting zusammen, sondern halten Sie Ideen schriftlich fest. Reagieren Sie nicht, sondern durchdenken Sie die Dinge in Ruhe.

12-Tage-Wochen müssen nicht sein

Früher haben wir neue Softwareprodukte immer freitags veröffentlicht. Die Folge war, dass akut auftretende Probleme immer samstags und sonntags behoben werden mussten, was wiederum den für den Release zuständigen Mitarbeiter um sein Wochenende brachte. Das war dumm, aber gleichzeitig vorhersehbar, denn unsere Deadlines haben wir immer auf einen Freitag gelegt. Das ist allerdings der denkbar ungünstigste Tag, um etwas auf den Markt zu bringen.

Zunächst einmal hat man sich gegen Ende wahrscheinlich beeilen müssen, um rechtzeitig fertig zu werden. Arbeit, die freitags erledigt wird, wird deshalb häufig etwas schlampig erledigt.

Zweitens folgt auf Freitag nicht Montag, sondern Samstag und Sonntag. Wenn also etwas schiefgeht, sind Sie das Wochenende über beschäftigt.

Drittens bedeutet Wochenendarbeit, dass Sie keine Gelegenheit haben, sich zu erholen. Im Grunde genommen ist der Montag nach einer vollen Arbeitswoche inklusive Wochenende der achte Tag der alten Woche, nicht der erste Tag der neuen Woche. Wenn Sie diese neue Woche ebenfalls komplett durcharbeiten, hatten Sie am Ende eine 12-Tage-Woche. Das ist nicht empfehlenswert.

So verursachten wir also unnötigen Stress – Stress, den wir nicht nur im Moment des Release empfanden, sondern der auch in die Folgeweche überschwappte. Warum das alles?

Wir wussten es auch nicht wirklich. Also beschlossen wir, wichtige Software-Updates nicht länger freitags zu veröffentlichen, sondern immer erst am Montag der Folgewoche. Das barg natürlich neue Risiken: Sollte uns ein größerer Fehler unterlaufen, müssten wir uns am stressigsten Tag der Woche damit auseinandersetzen. Dieses Wissen hilft uns allerdings dabei, besser vorbereitet zu sein. Wenn mehr auf dem Spiel steht, prüft man die Dinge zweimal statt nur einmal.

Dies führte dazu, dass wir das Thema Qualitätskontrolle stärker in den Blick nahmen, um möglichst viele Probleme frühzeitig zu erkennen. Unser Ansatz, um Stress am Tag des Release zu vermeiden, war mehrdimensional. Am Anfang steht die Problemerkennung. Dann folgt die Problembehebung.

Mittlerweile verlaufen Software-Releases bei Basecamp fast komplett stressfrei. Ein gewisses Bauchkribbeln gehört dazu – auch ein Berufsmusiker oder ein professioneller Redner ist nervös, wenn er vor einem großen Publikum auftritt. Aber verrückt machen wir uns nicht. Und wenn wir merken, dass wir noch in Hektik sind, verschieben wir den Veröffentlichungstermin lieber, bis wir uns wieder entspannt haben.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



DIE DICHTERIN UND
BÜRGERRECHTLERIN MAYA
ANGELOV SCHRIEB AM LIEBSTEN
ZURÜCKGEZOGEN IN EINEM
EINFACHEN HOTELZIMMER.
UM 14 UHR LEGTE SIE DEN
STIFT ÜBLICHERWEISE NIEDER,
UM NOCH GENUG ZEIT ZUM
ENTSPANNEN ZU HABEN, BEVOR
SIE SICH DANN MIT IHREM MANN
ZUM ABENDESSEN TRAF.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die neue Normalität

Dinge werden schnell Normalität.

Zunächst ist es nur ein Ausreißer. Eine Verhaltensweise, die nicht sonderlich geschätzt, aber toleriert wird. Dann macht der Nächste mit. Sie als Vorgesetzter kriegen es entweder nicht mit oder lassen es durchgehen. Und plötzlich übernehmen immer mehr Mitarbeiter diese Verhaltensweise, da sie ja von niemandem unterbunden wurde.

Und dann ist es plötzlich zu spät. Das Verhalten ist zur Kultur geworden, zur neuen Normalität.

Dies passiert in Unternehmen ständig. Eine einzelne abfällige Bemerkung kann sich zu einem Schwall kollektiver Bissigkeiten entwickeln, so wie ein einzelner Funke einen Waldbrand auslösen kann. Und wenn sie es indirekt zulassen, denken die Mitarbeiter, es sei okay. Verhalten, das keine Korrektur erfährt, wird schnell gebilligt.

Bei Basecamp haben wir dies häufiger erlebt. Es gab eine Zeit, in der sich ein Mitarbeiter, der gerade an einem schwierigen Fall mit einem schwierigen Kunden arbeitete, in einem internen Chat abfällig über diesen Kunden äußern konnte, ohne dass jemand etwas dagegen sagte. Oder wir freuten uns hämisch über ein Unternehmen, das einen Fehler gemacht hatte, und vergaßen dabei völlig, dass wer im Glashaus sitzt, nicht mit Steinen werfen sollte.

Irgendwie wussten wir, dass es falsch war, aber wir hörten nicht damit auf. Dadurch war es am Ende noch schwieriger,