

## **Dr. Peter Osterwalder**

### **Das Prinzip des geschlossenen Kreises**

#### **Führung braucht Kontrolle.**

In Coaching- und Beratungsprozessen beobachte ich immer wieder, dass Führungskräfte über den Stand laufender Projekte oder Aufträge viel zu wenig oder fast gar nichts wissen. Man vertraut auf die Mitarbeitenden und die richtige Umsetzung durch sie.

Dies ist im Kern auch richtig, da die grösste Motivation entsteht, wenn Eigenverantwortung und Selbstkontrolle zugestanden werden. "Vertrauen ist besser als Kontrolle" ist eine häufig gehörte Redewendung.

Man könnte aber auch sagen:

Vertrauen ist zwar eine grundlegende und wichtige Werthaltung im Führungs- und Zusammenarbeitsprozess, sie ersetzt aber die Kontrolle nicht. Kontrolle sollte als eine zentrale Aufgabe verantwortlicher Personen angesehen werden. Der in der Managementliteratur bekannte Führungskreislauf erlebt nur dann eine vollumfängliche Umsetzung, wenn dem Thema Kontrolle im Gesamtprozess eine entsprechende Beachtung geschenkt wird.

Genau damit ist das Prinzip des geschlossenen Kreises gemeint:

Der Kreis wird erst dann vollumfänglich geschlossen, wenn Realisierung und Umsetzung durch Kontrolle gewährleistet sind. So kann es in einem konkreten Fall völlig offen und unklar sein, ob eine entsprechende Aufgabe durch den Mitarbeitenden durchgeführt wird, bereits schon abgeschlossen ist oder sogar noch gar nicht gestartet wurde. Wenn der konkrete Projektfortschritt nicht kontrolliert wird, bleibt die Kreisbewegung offen.

#### **Der Auftrag muss verstanden sein.**

Das Thema Kontrolle beginnt bereits mit der Auftragserteilung. Kontrollieren bedeutet hier sicher zu stellen, ob der Auftrag vom Auftragnehmer im Sinne des Auftraggebers auch wirklich verstanden worden ist. In meinen Coachingprozessen beobachte ich immer wieder, dass Aufträge z.T. völlig unscharf und unklar formuliert sind und deshalb nicht korrekt abgearbeitet werden. Man denkt, man habe den Auftrag schon richtig verstanden. Aber ist dem wirklich so? Eine gute Auftragserteilung z.B. beinhaltet auch, den erteilten Auftrag vom Auftragnehmer mit eigenen Worten wiederholen zu lassen. Nur so kann ein geschlossener Kreis erzeugt und damit kontrolliert werden, ob alle Beteiligten von derselben Sache sprechen.

Auch in Besprechungen sollte dieses Prinzip zum Tragen kommen: Bei zentralen Fragen und Themen ist es unabdingbar, dass die Tücken einer missglückten Kommunikation durch Klärung und Verständniskontrolle umgangen werden. Jeder einzelne Sitzungsteilnehmer sollte sich zur betreffenden Frage mit eigenen Worten äussern, mit dem Ziel herauszufinden, wie es um das gemeinsame Verständnis in der betreffenden Sache steht. Auch hier geht es wieder um die Erreichung eines geschlossenen Kreises.



## Zwischenergebnisse kommunizieren und kontrollieren

Für grössere Projekte bedeutet das Prinzip des geschlossenen Kreises, dass z.B. Meilensteine festgelegt werden, an denen mit der Projektleitung der aktuelle Umsetzungsstand besprochen und analysiert wird. Dies bedeutet wiederum Kontrolle mit dem Ziel herauszufinden, ob die Kursrichtung im Projekt noch stimmt oder ob Kurs-Korrekturen nötig sind. Der Impuls für den Kontrollprozess kann hierbei sowohl vom Mitarbeitenden (Auftragnehmer) als auch vom Vorgesetzten (Auftraggeber) ausgehen. Der Mitarbeiter selbst kennt den aktuellen Stand des Projektes am besten und sollte deshalb im Sinne von Eigenverantwortung und Selbstkontrolle eine Meilenstein-Sitzung einberufen. Im Sinne einer zeitlichen Kontrolle sollte andererseits der Vorgesetzte gezielt nachfassen und unter Umständen von sich aus eine entsprechende Sitzung einberufen.

Wichtig ist dabei, dass sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer sich genügend Zeit nehmen, die Besprechung des Umsetzungsstandes vorzubereiten.

Kontrolle während der Projektsitzung heisst wiederum:

- Zuhören, was und wie der Auftragnehmer bzw. der Projektleiter über das Projekt berichtet.
- Feedback erteilen im Sinne von "Was ich gut finde" – "Was mir nicht gefällt" aber auch "Habe ich richtig verstanden, dass....".
- Gemeinsam nach Ursachen für den aktuellen Status suchen, wo nötig.
- Gemeinsam vereinbaren, was im weiteren Verlauf des Projektes zu beachten ist.
- Festlegen, wann der nächste Kontrollschritt erfolgen soll.

## Bewusst abschliessen und evaluieren

Bei Abschluss eines Auftrages, am Ende eines jeden Projekts sollte überprüft werden, ob der Auftrag gemäss Auftragserteilung zur Zufriedenheit aller durchgeführt, ob das Projekt wirklich und in allen notwendigen Schritten abgeschlossen ist oder nicht.

"Was war gut und produktiv in der Durchführung des betreffenden Auftrags, was nicht?"

"Worauf müsste man bei einem nächsten Auftrag ganz besonders achten?"

"Was sollte man bei einem ähnlichen oder gleichen Vorhaben beim nächsten Mal tunlichst vermeiden?"

Solche oder ähnliche Fragen sollten bei der Schlussbesprechung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer thematisiert werden. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, vorhandenes Potenzial und aktuell frische Erfahrungen für zukünftige Vorgehens- und Verfahrensverbesserungen sofort nutzen zu können. Dies bedeutet, Auftraggeber und Auftragnehmer könnten so bereits im Vorfeld einen geschlossenen Kreis für künftige Projekte und Vorhaben gestalten.

Leider ist vielfach so, dass man nach Abschluss eines Auftrags schnell zur Tagesordnung übergeht, ohne für eine Evaluation zu sorgen. Die eben beschriebene Art von Evaluation ist eine Kontrolle besonderer Art. Vorgesetzte sollten sie mit ihren Mitarbeitenden unbedingt pflegen. Sie ist ein nicht unwesentlicher Teil von Personalentwicklung und Personalförderung.



## Und welchen Nutzen hat das Ganze?

Führung nach dem Prinzip des geschlossenen Kreises bringt für alle Beteiligten vielschichtigen Nutzen auf verschiedenen Ebenen:

- **Verbindlichkeit**  
Führungskräfte erreichen zusammen mit Ihren Mitarbeitenden einen hohen Grad an Verbindlichkeit; dies führt in verstärktem Masse zu wechselseitiger Wertschätzung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden.
- **Kanalisation der Ressourcen**  
Als Führungsinstrument hat diese Methode den Vorteil, dass die Projektschritte von vornherein strukturiert, notwendige Kontrolle durch Meilensteine und Terminfestlegung automatisiert und instrumentalisiert werden. Der Vorgesetzte hat damit Gewissheit und Kontrolle und kann seine Ressourcen und Kräfte auf andere Gebiete konzentrieren.
- **Optimierung des eigenen Kommunikationsverhaltens**  
In einigen Coachingprozessen der vergangenen Jahre konnte ich immer wieder feststellen, dass das Prinzip des geschlossenen Kreises viel zu wenig gepflegt wird. So unterlässt man es manchmal über die Wochen, den Linienvorgesetzten eine Rückmeldung über den Stand von einzelnen Projekten zu geben. Dies zu tun wäre sehr wichtig, weil es ein entscheidender Teil der erfolgreichen Positionierung der betreffenden Person ist. Oft wird argumentiert, dass das Projekt noch nicht so weit vorangeschritten sei, wie ursprünglich geplant, und man deshalb noch mit der Rückmeldung gewartet habe. Weit gefehlt! Eine professionelle Abwicklung von Aufträgen und Projekten bedeutet nämlich, so gut wie möglich transparent zu sein und nicht nur den Fortschritt, sondern auch einen schwierigen oder problematischen Projektabschnitt aufzuzeigen und zu erläutern.

Ich wünsche Ihnen viele geschlossene Kreise.

Peter Osterwalder

