Pre-Mortems

Patrick Riedl · Benjamin Wittorf

Einen Plan prüfen, solange wir ihn noch ändern können

Impressum

Pre-Mortems
Einen Plan prüfen, solange wir ihn noch ändern können

Patrick Riedl · Benjamin Wittorf
Eine Produktion für asymmetri/es · asymmetri.es

Ausgabe vom 26.11.2026

Kontakt

Patrick Riedl · kontakt@patrickriedl.de
Benjamin Wittorf · hey@ben.wf

Postalischer Kontakt: Benjamin Wittorf
℅ Impressumsservice Dein-Impressum
Stettiner Straße 41 · 35410 Hungen

Lizenz

© Patrick Riedl und Benjamin Wittorf. Dieses Werk steht unter Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0). Ausgenommen sind die Schriftsoftware und ausdrücklich gekennzeichnetes Fremdmaterial.

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de

Eine Kollegin hält den Liefertermin für zu knapp. Sie hat gute Gründe, aber keinen Beweis. Wie bekommt ihr Einwand Gewicht, bevor der Vertrag unterschrieben ist?

Vielleicht verhandelst du einen mehrjährigen Liefervertrag. Vielleicht entscheidet dein Team gerade, welche Funktion es als Nächstes für seine Software entwickelt. In beiden Fällen könnt ihr euch vor der Zusage fragen: »Angenommen, wir bereuen diese Entscheidung ein Jahr später. Was ist passiert?«

Die Übungsfälle und ihre Gespräche sind erfunden. Forschungsbefunde und Berichte aus der Praxis sind an Ort und Stelle belegt.

Wer schon einen Termin vorbereitet, findet in Kapitel 3 den Weg zur Einladung, in Kapitel 4 eine vollständige Sitzung und am Schluss die Unterlagen für den eigenen Tisch.

Inhalt

1 · Einführung: Was ist ein Pre-Mortem? 5

2 · Wann lohnt sich ein Pre-Mortem? 9

3 · Bevor du die Leute einlädst 16

4 · Eine Stunde im Ersatzteillager 22

5 · Wenn zwölf Gründe auf dem Tisch liegen 33

6 · Eine Entscheidung ohne Antwort 39

7 · Was einen Monat später noch gilt 44

Für den nächsten Termin 50

Quellen und Anmerkungen 55

Über die Autoren 57

1 · Einführung: Was ist ein Pre-Mortem?

»Als ich den Liefertermin im Vertrag gesehen habe, habe ich mich schon gefragt, wie wir das schaffen sollen.« In der Nachbesprechung eines verspäteten Projekts ist das eine nützliche Auskunft. Noch nützlicher wäre sie vor der Unterschrift gewesen. Nur war die Lage damals eine andere: Die Kollegin hatte einen guten Grund zu fragen, aber keinen Beweis dafür, dass der Termin platzen würde. Wie bekommen wir ihren Einwand rechtzeitig zu hören?

Ein Pre-Mortem ist eine Besprechung, in der wir den Fehlschlag unseres eigenen Plans vorwegnehmen. Wenn du die Runde leitest, gib ihr ein Ergebnis vor: »Ein halbes Jahr ist vergangen. Wir haben unseren Plan umgesetzt und unser Ziel verfehlt. Wie kam das?« Für ein paar Minuten steht der Ausgang fest. Lass die Ursachen offen. Anschließend kehren wir in die Gegenwart zurück. Jetzt können wir prüfen, ob eine der Erklärungen auf eine Annahme hinweist, von der unser Plan abhängt. Das hilft uns schon vor der Unterschrift: Wir können beim Lieferanten nachfragen, solange wir den Termin noch ändern können.

Woher der Name kommt

Post mortem heißt „nach dem Tod“. Eine medizinische Untersuchung nach dem Tod kann klären, woran ein Mensch gestorben ist. In der Projektarbeit lässt sich eine Nachbesprechung ähnlich verstehen: Das Team versucht im Nachhinein zu erklären, weshalb sein Vorhaben gescheitert ist. Das Wort *Pre-Mortem* dreht das Bild um. Die Untersuchung soll dem Vorhaben zugutekommen, um das es geht.[1] Dafür verzichtet das Team auf etwas, das eine wirkliche Nachuntersuchung hat: einen eingetretenen Schaden und die Spuren, die er hinterlassen hat. Es kann mögliche Ursachen finden; welche davon zutreffen, muss es erst prüfen.

Der Psychologe Gary Klein entwickelte das Verfahren nach eigener Darstellung Ende der 1980er-Jahre für die Auftaktbesprechungen seiner Firma. Das Team kannte den Plan und sollte ihn demnächst ausführen. Klein wollte diese Gelegenheit nutzen, um den Plan mit den Leuten zu prüfen, die bei der Ausführung mit seinen Schwächen zurechtkommen müssten. 2007 stellte er das Verfahren in der *Harvard Business Review* vor. Im Rückblick nennen Klein und seine Mitautoren unter den Anwendern sowohl militärische Planer als auch Führungskräfte in Unternehmen und Kraftwerken.[2] Wer ein Pre-Mortem in einem Betrieb ansetzt, überträgt also keine militärische Lagebesprechung ins Büro. Für die Anwendung zählt etwas Alltägliches: Die Menschen, die einen Plan beschließen, und die Menschen, die einzelne Teile ausführen, wissen unterschiedliche Dinge über dasselbe Vorhaben.

Weshalb die Frage einen Unterschied macht

Wenn wir fragen: »Glaubt jemand, dass dieser Plan scheitern wird?«, bitten wir um ein Urteil über den ganzen Plan. Eine Kollegin kann den Plan für aussichtsreich halten und trotzdem wissen, dass der Lieferant für einen bestimmten Arbeitsschritt noch nie so wenig Zeit hatte. Im Pre-Mortem darf sie beides zugleich vertreten. Sie braucht die Runde nicht davon zu überzeugen, dass der Liefertermin platzen wird. Sie kann beschreiben, bei welchem Schritt er verloren ging und wer es als Erster bemerkt hätte. So bekommt das Team eine Stelle im Plan zu fassen, über die sich mit dem Lieferanten reden lässt.

Dabei sind zwei Dinge möglich. Vielleicht erinnert sich die Kollegin erst beim gedanklichen Rückblick an den letzten Auftrag dieses Lieferanten. Dann hat ihr die Frage geholfen, einen Grund zu finden. Vielleicht ist ihr der knappe Termin längst aufgefallen, und sie wollte den Kollegen, der ihn ausgehandelt hat, nicht vor allen anderen bloßstellen. Dann fehlt dem Team kein Einfall. Es fehlt ein Anlass, vorhandenes Wissen auszusprechen. Klein nennt solche unausgesprochenen Vorbehalte als Motiv für das Verfahren.[3] Ob die Kollegin das nächste Mal wieder etwas sagt, hängt auch davon ab, was du mit ihrem Hinweis machst. Ein »Das hat der Einkauf längst geklärt« ist eine andere Antwort als »Welche Lieferzeit haben wir denn schriftlich?«

Für den gedanklichen Teil der Übung gibt es einen aufschlussreichen Versuch. Deborah Mitchell, Edward Russo und Nancy Pennington untersuchten, wie Menschen ein Ereignis erklären. Im ersten Experiment machte es für die Art der Erklärung wenig aus, ob das Ereignis in der Zukunft oder in der Vergangenheit lag. Stärker fiel ins Gewicht, ob sein Eintreten als gewiss galt. Stand es fest, fielen die Erklärungen tendenziell länger aus und bezogen sich häufiger auf einzelne Begebenheiten.[4] Das erklärt, warum es sich lohnt, bei der Einladung genau zu sein: Wer nur »Stellt euch das nächste Halbjahr vor« sagt, lässt offen, was überhaupt zu erklären ist. Ob eine anschauliche Erklärung auch die richtige ist, steht auf einem anderen Blatt. Eine höhere Erfolgsquote von Projekten wurde in diesem Versuch nicht untersucht.

Vor der ersten Bestellung

Nehmen wir einen erfundenen Fall. Ein Anbieter will in vier Wochen eine Software auf den Markt bringen, mit der Kundendienste die Einsätze ihrer Monteure planen können. Der Vertrieb hat sie mehreren Betrieben gezeigt. Eine Disponentin hat bei der Vorführung selbst ausprobiert, wie sie einen Besuch neu zuteilen kann, wenn morgens ein Kollege ausfällt. In der Gesprächsnotiz steht ihr Abschiedssatz: »Schick mir Bescheid, wenn wir das kaufen können.« Zum Verkaufsstart sollen alle, die bei einer Vorführung dabei waren, ein Angebot bekommen. Heute bespricht der Vertrieb, wer danach die Kunden anruft.

»Was könnte bei der Einführung schiefgehen?«, fragt der Vertriebsleiter. Eine Kollegin nennt zu geringe Nachfrage. Das leuchtet allen ein. Falls zu wenige Bestellungen kommen, will der Vertrieb mehr Betriebe zu Vorführungen einladen. Der Vorschlag passt zur verfügbaren Zeit, jemand kann die Einladungen über-

nehmen, und die Runde ist rasch beim nächsten Punkt. Was die Disponentin mit „wir“ gemeint hat, musste für diese Entscheidung niemand wissen.

Lass dasselbe Gespräch noch einmal anfangen. Diesmal sagt der Vertriebsleiter: »Unser Produkt ist seit drei Monaten auf dem Markt. Wir haben es in vielen Betrieben vorgeführt. Kaum einer hat bestellt. Was ist passiert?« Die Kollegin, die den Kundendienst besucht hat, sieht in ihre Notizen. »Wir haben unsere Angebote an die Leute geschickt, die bei den Vorführungen dabei waren. Die Disponentin wollte mit dem Programm arbeiten. Ich glaube, wir haben ihr ein Angebot geschickt, das sie selbst gar nicht annehmen durfte.«

Die drei Monate sind nur im Besprechungsraum vergangen. Das Angebot ist noch nicht verschickt, und ob die Disponentin es selbst annehmen dürfte, weiß die Kollegin so wenig wie vorher. Aber sie kann jetzt zeigen, wo ihr Wissen aufhört: Sie hat gesehen, wie eine künftige Anwenderin mit der Software arbeitet. Bei keiner Vorführung hat sie gesehen, wie der Betrieb Software kauft. Zusätzliche Vorführungen könnten dem Vertrieb also mehr begeisterte Rückmeldungen einbringen, ohne ihn einer Bestellung näherzubringen.

Auch die gewöhnliche Risikofrage hätte zu diesem Punkt führen können. Im ersten Gespräch wäre »Zu wenig Nachfrage bei wem?« eine gute Rückfrage gewesen. Das Pre-Mortem bietet einen Weg dorthin, der nicht davon abhängt, dass im richtigen Augenblick jemand diese Rückfrage stellt: Alle bekommen ausdrücklich den Auftrag, aus ihrer eigenen Arbeit heraus einen möglichen Hergang zu schildern.

Was nach dem Gedankenexperiment übrig bleibt

Der gedankliche Sprung zurück in die Gegenwart gehört zur Übung. Angenommen war: Kaum jemand hat bestellt. Heute weiß der Vertrieb: Eine Disponentin hat um Nachricht gebeten. Dazwischen steht eine Vermutung über ihren Betrieb. Wer die Vermutung schon als Befund behandelt, wird womöglich alle Angebote an die Geschäftsführungen adressieren und damit gerade die Leute übergehen, die eine Anschaffung in Gang bringen können. Die Disponentin aus der Verteilerliste zu streichen wäre ebenso voreilig, wie ihr die Kaufentscheidung zuzuschreiben.

Für die Planung hat die Kollegin trotzdem etwas gewonnen. Vorher bestand die Wahl darin, mehr oder weniger Vorführungen anzubieten. Jetzt gibt es eine weitere Möglichkeit: etwas über den Weg vom Interesse zur Bestellung zu erfahren, bevor die nächste Einladung hinausgeht. Ob sich diese Nachfrage lohnt, hängt davon ab, was der Vertrieb mit der Antwort noch anfangen kann. Darf er die Adressaten der Angebote ändern? Kann er jemanden zum nächsten Gespräch dazubitten? Oder sind die Briefe schon gedruckt, und es lässt sich immerhin noch ändern, wer anschließend wen anruft?

Leg für eine erste Sitzung den geltenden Plan auf den Tisch und kläre, wer daran noch etwas ändern kann. Beschreibe den Fehlschlag so, dass alle das verfehlte Ziel kennen, ohne dass deine Frage schon einen Schuldigen oder eine Ursache nennt. Lass jeden für sich Gründe notieren und sammle sie anschlie-

ßend reihum.[5] So kommen auch diejenigen zu Wort, die sonst erst nach der Projektleitung sprechen. Bitte die Runde erst danach, eine Vermutung auszuwählen, deren Klärung für eine anstehende Entscheidung etwas ausmacht. Reichen die vorliegenden Informationen aus, lass die zuständige Person sagen, was sie am Plan ändert oder weshalb sie ihn beibehält. Halte die Entscheidung samt Grund fest. Fehlt eine Auskunft, vereinbare mit der Runde, wer sie bis wann einholt und wann das Ergebnis wieder auf den Tisch kommt.

Für die Entscheidung, ob sich ein Pre-Mortem bei dir lohnt, brauchst du noch keine Einladung zu schreiben. Es reicht, den Plan hervorzuholen und die Stelle zu finden, an der die nächste Zusage fällig wird. Halte sie beim Weiterlesen neben dem Buch fest. Vielleicht stellt sich schon im nächsten Kapitel heraus, dass du vor allem jemanden anrufen solltest. Vielleicht sind mehrere Leute nötig, die einander im Alltag selten begegnen. Dann hast du für die Vorbereitung der Sitzung schon den richtigen Gegenstand: eine Entscheidung aus deiner Arbeit, an der sich zeigen wird, ob der Aufwand etwas gebracht hat.

2 · Wann lohnt sich ein Pre-Mortem?

Die Angebote sind noch nicht verschickt. Der Vertriebsleiter hat die Adressen vor sich und könnte für morgen das ganze Team einladen. Er könnte aber auch heute die Kollegin anrufen, die bei der Disponentin war. Wenn wir nur wissen wollen, ob sie bei diesem Besuch nach dem Kaufweg gefragt hat, genügt das Telefonat. Wofür brauchen wir die anderen?

Eine einzelne Auskunft und die Prüfung eines Plans sind zwei verschiedene Aufgaben. Nehmen wir an, die Kollegin findet in ihren Notizen den Namen der Person, die für den Einkauf zuständig ist. Damit kann sie dem Vertriebsleiter eine Frage beantworten. Noch offen ist, wie der Vertrieb die ersten Wochen nach dem Start nutzen will. Wer die Vorführungen gemacht hat, kennt die Interessenten. Wer anschließend am Telefon sitzt, weiß, wie viel Zeit zwischen zwei Vorführungen für Rückrufe bleibt. Der Vertriebsleiter wiederum weiß, welche Termine er einem neuen Kunden zusagen darf. Sobald eine Entscheidung von diesen verschiedenen Erfahrungen abhängt, gibt es einen guten Grund, die Beteiligten zusammenzubringen.

Ein Plan, über den sich streiten lässt

„Wir wollen die Software erfolgreich einführen“ ist ein Ziel. Selbst wenn alle es teilen, können sie dabei an verschiedene Vorhaben denken. Vielleicht rechnet der eine mit einem persönlichen Gespräch nach jeder Vorführung, während die andere davon ausgeht, ihre Arbeit sei mit dem Versand des Angebots erledigt. Bitten wir beide jetzt, sich einen Fehlschlag vorzustellen, erklären sie womöglich das Scheitern zweier verschiedener Pläne.

Für einen gemeinsamen Ausgangspunkt reicht hier ein Satz: „Am Tag der Einführung schickt der Vertrieb allen Teilnehmern der Vorführungen ein Angebot; in der Woche danach ruft die jeweilige Kundenbetreuerin dort an.“ Daran lässt sich etwas erkennen, dem wir widersprechen könnten. Eine Kollegin kann im Kalender nachsehen, ob sie in jener Woche überhaupt im Haus ist. Ein anderer kann erklären, dass er bei einem der Betriebe zwar den Monteur kennt, der an der Vorführung teilgenommen hat, aber niemanden aus dem Einkauf. Beide sprechen jetzt über dasselbe Vorhaben. Ein fertiges Projekthandbuch brauchen sie dafür nicht.

Fehlt dieser gemeinsame Ausgangspunkt, lohnt sich zunächst ein anderes Gespräch. Bitte vor der Einladung zwei Beteiligte, dir unabhängig voneinander zu sagen, was als Nächstes geschehen soll. Unterscheiden sich die Antworten schon darin, ob die Kunden angerufen werden, kläre mit dem Vertrieb, welcher Ablauf gilt. Sonst verbringst du die Sitzung damit, einen Plan zu vereinbaren, dessen Scheitern die Runde eigentlich untersuchen sollte.

Derselbe Termin, zwei verschiedene Einladungen

Bleiben wir bei der Einführung in vier Wochen. Der Termin ist den Kunden versprochen. In der ersten Variante darf der Vertriebsleiter aber noch über die Zeit seiner Mitarbeiter verfügen. Am Donnerstag will er die Besuchstermine für die erste Verkaufswoche freigeben. Sobald die Kunden ihre Bestätigung haben, lässt sich ein Nachmittag für Rückrufe nur noch gewinnen, indem eine Kollegin einen Besuch wieder absagt. Bis Donnerstag genügt ein freies Feld im Kalender.

Jetzt hat die Sitzung einen Gegenstand und einen Zeitpunkt. Der Vertriebsleiter kann sagen: »Der Verkaufsstart steht fest. Bevor ich am Donnerstag die Besuche bestätige, möchte ich wissen, wofür wir in der ersten Woche Zeit brauchen. Wenn unser jetziger Plan dafür keinen Platz lässt, kann ich Termine freihalten.« Seine Zusage gilt der Prüfung. Er verspricht noch niemandem einen freien Nachmittag. Findet das Team einen guten Grund für die geplanten Besuche, darf der Kalender bleiben, wie er ist.

In der zweiten Variante steht derselbe Donnerstag bevor. Diesmal hat die Geschäftsführung die Besuche bereits verbindlich zugesagt. Auch Empfänger, Versand und Rückrufe sind vorgegeben. Der Vertriebsleiter soll das Team über den Ablauf informieren. Würde er die Kollegin jetzt bitten, für einen freien Nachmittag einzutreten, müsste sie vor den anderen begründen, warum ein zugesagter Besuch ausfallen sollte. Er könnte sich ihre Gründe anhören und müsste sie anschließend trotzdem zu diesem Besuch schicken.

In dieser Variante wäre eine Einladung zur offenen Prüfung des Verkaufsplans irreführend. Der Vertriebsleiter kann den Auftrag erklären und einen konkreten Einwand an die Geschäftsführung weitergeben. Will sie den Plan bei einem begründeten Einwand tatsächlich noch einmal ansehen, braucht das Team eine Auskunft: Wer nimmt den Hinweis bis wann entgegen, bevor die Besuche stattfinden? Erst mit einer solchen Verabredung hat die Prüfung wieder einen Adressaten. Bleibt die Entscheidung geschlossen, ist es ehrlicher, das bei der Besprechung zu sagen. Die Kollegin kann dann immer noch widersprechen. Ihr Schweigen wäre ebenso wenig eine Zustimmung wie ihre Teilnahme.

Was die Runde beitragen kann

Auch bei offenem Kalender lohnt ein Blick darauf, *warum* der Kaufweg im Plan fehlt. Vielleicht hat tatsächlich niemand danach gefragt. Dann könnte der gedachte Rückblick eine Lücke sichtbar machen, die bei der Aufteilung der Anrufe unbemerkt blieb. Ob sie bei diesem Kunden besteht, erfährt der Vertrieb durch Nachfragen; länger darüber zu beraten, was die Disponentin wohl gemeint hat, bringt ihm diese Auskunft nicht.

Vielleicht weiß die Kollegin dagegen aus einem früheren Geschäft mit demselben Betrieb, dass Angebote dort über eine zentrale Stelle laufen. Seit Wochen zeigt die Vertriebsliste grüne Häkchen für abgeschlossene Vorführungen. Niemand hat sie gefragt, ob die Häkchen etwas über den Weg zur Bestellung sagen. Gary Klein beschreibt das Zögern fachkundiger Beteiligter, ihre Vorbehalte

in der Planung anzusprechen.[6] In dieser Variante braucht die Kollegin keinen weiteren Einfall. Für sie zählt, was mit ihrem Hinweis geschieht. Darf sie den betreffenden Betrieb in der Liste aufrufen und erklären, wie der vorige Auftrag zustande kam? Und ist der Vertriebsleiter bereit, deswegen einen Rückruf anders einzuplanen? Wenn die Antwort auf beides bereits Nein lautet, ändert die ungewöhnlichere Einstiegsfrage daran wenig.

Zwei Untersuchungen zeigen, weshalb es sich lohnt, genauer zu fragen, was eine Runde gewonnen hat. David Gallop und seine Mitautoren verglichen Pre-Mortem und Brainstorming. Die Risiken, die die Pre-Mortem-Teams benannten, wurden besser bewertet. Diese Teams schlugen auch mehr Planänderungen vor, die in der Untersuchung als hochwertig galten.[7]

Madeline Peabody verglich das Pre-Mortem mit der Frage nach dem schlimmsten Fall. Als Beteiligte aus Hochschulgruppen einzeln den eigenen Gruppenplan für eine technische Aufgabe prüften, ergab sich kein statistisch gesicherter Unterschied in der Zahl der Gründe und Lösungsvorschläge. Die Beiträge verteilten sich aber anders auf die untersuchten Kategorien. In einem weiteren Versuch mit einem komplexen, den Beteiligten unvertrauten Plan kamen beim Pre-Mortem mehr Gründe zusammen.[8] Für unseren Vertriebsleiter wäre ein Stapel zusätzlicher Karten noch kein Gewinn. Schon ein einziger Hinweis könnte ändern, wem er den freien Nachmittag zusagt. Ob er das tut, zeigt sich beim Blick in seinen Kalender.

Drei Jahre bei einem Anbieter

Eine Softwarefirma kauft für ihre Reise-App Kartenmaterial ein. Wenn sie ihre Karten für die nächsten drei Jahre ausschließlich von einem Anbieter bezieht, bekommt sie einen günstigeren Preis. Vor der Unterschrift holt die Einkaufsleiterin die Produktentwicklung dazu: »Ein Jahr ist vergangen. Wir zahlen für unsere Karten so wenig wie vereinbart und bereuen den Vertrag trotzdem. Was ist passiert?«

Eine Entwicklerin nennt ein Beispiel: »Wir wollten die App in einem weiteren Land ausprobieren. Für den Versuch hätten uns die Karten einer einzigen Stadt gereicht. Unser Anbieter wollte uns aber nur das ganze Land für ein Jahr überlassen.« Noch hat die Firma nicht entschieden, ob sie in einen weiteren Markt geht. Die Entwicklerin kann dem Einkauf aber sagen, was sie für einen ersten Versuch bräuchte. Die Einkaufsleiterin legt dem Anbieter vor der Unterschrift zwei Fragen vor: »Was würde uns die Karte für eine Stadt für vier Wochen kosten? Dürften wir sie für diesen Versuch auch von jemand anderem beziehen?«

Bietet er den kleinen Umfang zu einem tragbaren Preis an, kann die Bindung für die Firma weiterhin sinnvoll sein. Besteht er auf der Jahresabnahme für das ganze Land, hat die Einkaufsleiterin einen konkreten Grund, eine Ausnahme für solche Versuche zu verhandeln. Ob das neue Angebot Kunden fände, bleibt in beiden Fällen offen. Darüber muss die Firma heute auch nicht entscheiden. Sie entscheidet jetzt, zu welchen Bedingungen sie es später herausfinden kann.

Was ein Museum nach seiner Sitzung anders machte

2016 hatte die Rock & Roll Hall of Fame in Cleveland zwölf Wochen Zeit für eine neue Website. Die Agentur konnte auf Technik zurückgreifen, die sie für ein anderes Museum entwickelt hatte. Damit ließ sich Entwicklungszeit sparen. Die Texte für den neuen Auftritt mussten trotzdem bereitstehen. Vor der Reise zum Projektauftakt in Cleveland hielt die Agentur ein Pre-Mortem ab. Ben Kyriakou, der im Team mitarbeitete, nennt die Menge der redaktionellen Arbeit als eine der Sorgen, die dabei aufkamen. Er beschreibt auch, was daraus wurde: Das Team führte eine Tabelle mit allen Seiten des alten Auftritts. Für jede musste es entweder eine entsprechende Seite auf dem neuen Auftritt oder ein Ziel geben, an das ein Besucher beim Aufruf der alten Adresse weitergeleitet würde. Bei den Vorführungen des neuen Auftritts kam die Tabelle wieder auf den Tisch.[9]

Warum ist die alte Seite ein guter Ausgangspunkt? Wer die neue Website vorführt, kann etwas zeigen, sobald die ersten Seiten fertig sind. Wer dagegen von einem gespeicherten Link auf die Seite einer Ausstellung kommt, braucht genau dort einen Anschluss. Auch eine eindrucksvolle Vorführung beantwortet die Frage nicht, welchen Anschluss ausgerechnet diese Seite hat. Die Tabelle machte aus „Die Redaktion wird nicht rechtzeitig fertig“ eine offene Arbeit, die das Team Seite für Seite ansehen konnte. Dazu brauchte es keine Einigung, für wie wahrscheinlich alle den verpassten Termin hielten.

Die Tabelle konnte allerdings niemanden für die Redaktion einstellen. Beim ersten Fortschrittsgespräch mit der Museumsleitung zeigte das Projektteam, wie viel Inhalt täglich eingearbeitet werden müsste. Die Schlussfolie benannte die Inhalte als größtes Risiko für die rechtzeitige Lieferung. Am nächsten Morgen hatte Heidi Quicksilver auf Museumsseite die Genehmigung, für die Dauer des Projekts ein Redaktionsteam zu engagieren. Das berichten Quicksilver und Gavin Mallory von der Agentur gemeinsam. Die Website ging vor dem Parteitag in Cleveland online, auf den der Termin ausgerichtet war.[10]

Aus diesem Bericht erfahren wir weder, wer bei der Sitzung welchen Einwand geäußert hat, noch, ob das Projekt ohne sie den Termin verfehlt hätte. Die Personalentscheidung fiel später. Gerade diese zeitliche Trennung macht den Fall für die Praxis brauchbar. Das Team konnte die Arbeit anders sichtbar machen; zusätzliche Arbeitskraft bewilligen musste die Leitung. Wenn dein eigener Plan an einer ähnlichen Stelle hängt, brauchst du beides: einen Beleg, an dem die Beteiligten das Problem verfolgen können, und einen Termin, an dem jemand auf Grundlage dieses Belegs entscheiden darf. Wer zur Besprechung einlädt, kann den zweiten Termin vereinbaren, ohne das Ergebnis vorwegzunehmen.

Die Entscheidung vor deiner Einladung

Ein Team kann die richtige Frage zur falschen Zeit stellen. »Was ist geschehen, dass wir die Frist verpasst haben?« ist für den Vertrieb sinnvoll, solange die Gründe noch offen sind und der Ablauf veränderbar ist. Hat Anke heute drei unzustellbare Angebote zurückbekommen, braucht sie dafür keinen vorgestellten Fehlschlag. Sie braucht gültige Adressen. Aus der Sitzung würde sonst eine

umständliche Art, einen bereits bekannten Fehler zu melden. Gibt es anschließend Anlass zu fragen, ob der nächste Schwung Angebote trotz korrigierter Adressen wieder liegen bleiben könnte, ist das eine neue, durchaus geeignete Frage. Manchmal liegen eine Reparatur und ein Pre-Mortem nur einen Satz auseinander.

Brauchen wir Gründe, einen Versuch oder eine Wahl?

Stell dir einen kleinen Betrieb vor, der einem Kunden künftig auch am Samstag Ersatzteile zustellen will. Der Vertrieb möchte am Montag das erste Angebot dafür abgeben. Die Geschäftsführerin fragt zum Wochenende in die Runde: »Was könnte uns bei den Samstagslieferungen passieren?« Drei Leute melden sich, und aus jeder ihrer Antworten folgt ein anderer Auftrag.

»Der Paketdienst holt samstags gar nicht bei uns ab«, sagt der Versand. Das steht weder fest noch ist es eine Frage, über die alle gemeinsam mutmaßen müssen. Die zuständige Kollegin kann im Vertrag die vereinbarten Abholtage nachsehen und den Dienst nach einer schriftlichen Zusage für diesen Standort fragen. Dieser Anruf entscheidet noch nicht, ob der Betrieb Samstagslieferungen anbieten soll. Er kann aber einen ganzen Nachmittag Beratung über eine Leistung ersparen, die niemand bestellt hat. Steht die ausgebliebene Abholung bereits im Problemverzeichnis, ergänze dort das Ergebnis und die Konsequenz für das Angebot. Ein zweites Verzeichnis mit einer anderen Überschrift hilft dem Versand nicht.

»Abgeholt wird schon«, sagt der Mitarbeiter im Verkauf. »Aber können wir am Samstag überhaupt einen Auftrag bis zum fertigen Paket bringen?« Sein Zweifel betrifft eine Kette: Bestellung annehmen, Ware finden, Versandetikett drucken, das Paket am richtigen Tor bereitstellen. Weder der Vertrag noch eine Runde überzeugender Geschichten weist nach, dass diese Übergaben funktionieren. Hier ist ein Probedurchlauf das aufschlussreichere Mittel. Nimm einen zulässigen Musterauftrag, arbeite mit der vorgesehenen Besetzung und lass die Beteiligten bis zur vereinbarten Übergabe gehen. Läuft der Versuch am Freitag mit der vollen Mannschaft, sagt er wenig darüber, wer am Samstag den Schlüssel hat. Ein Pre-Mortem könnte das Team darauf bringen, ausgerechnet den Zugang zum Tor zu testen. Es ersetzt den Schlüsselversuch nicht. Umgekehrt kann der Versuch perfekt gelingen, obwohl kein Kunde die frühe Zustellung braucht. Das ist wieder eine andere Frage.

»Wir haben die Ware am Samstag geliefert und trotzdem den Auftrag verloren«, sagt schließlich die Kundenbetreuerin. »Denkt an die Monteure: Wer nimmt das Paket auf der Baustelle entgegen?« Jetzt kommen Erfahrungen aus verschiedenen Teilen des Geschäfts zusammen. Der Versand mag den vereinbarten Übergabeort kennen, der Vertrieb die eigentliche Zusage und die Kundenbetreuung den letzten Anruf, bei dem niemand am Tor erreichbar war. Ob es nur noch um eine Telefonnummer geht oder ob der Kunde unter „Samstagslieferung“ etwas anderes versteht, ist offen. Hier könnte ein kurzer gedachter Rückblick mehrere Gründe aufdecken, an die keine der drei Personen allein gedacht hätte. Erfolg hätte die Runde in diesem Fall schon dann, wenn das Angebot danach ge-

nau sagt, wo und an wen der Dienst liefert, oder wenn der Vertrieb vor dem Angebot eine ungeklärte Zusage ausdrücklich zurücknimmt.

Eine Grenze bleibt selbst dann, wenn das Team die Samstagslieferung gründlich geprüft hat. Die Geschäftsführerin muss vielleicht zwischen zwei Angeboten wählen: Lieferung am Samstag gegen Aufpreis oder Bereitstellung am Freitagabend zur Selbstabholung. Hat die Runde nur für die Samstagslieferung Fehlschläge erdacht, liegt zu dieser Variante nun ein ganzer Stapel Einwände vor. Die Abholung sieht daneben verblüffend einfach aus. Dass niemand ihr Scheitern untersucht hat, ist allerdings ihr einziger bisher nachgewiesener Vorzug.

Gib im Vergleich beiden Möglichkeiten dieselbe Chance, schlecht auszusehen. »Es ist Freitagabend. Der Monteur ist zur Abholung gefahren und kommt ohne die Teile zurück. Wie kam es dazu?« Vielleicht ist er zur falschen Niederlassung gefahren. Vielleicht war er am richtigen Ort, aber die Teile lagen noch nicht bereit. Beides sind erst Vermutungen. Für die Wahl braucht die Geschäftsführerin jetzt zusätzlich eine Auskunft, die weder Geschichte liefert: Wann kann der Monteur die Arbeit mit den gelieferten oder abgeholten Teilen tatsächlich beginnen? Vielleicht ist nur dieser Zeitpunkt dem Kunden den Aufpreis wert. Ein Verfahren, das die Schwächen eines Plans sichtbar macht, hat noch nicht die Vorzüge seiner Alternative untersucht. Das gilt auch, wenn die vermeintlich harmlose Alternative lautet, alles beim Alten zu lassen.

Für dein eigenes Vorhaben lässt sich die Unterscheidung an einer einzigen Notiz prüfen. Schreib auf, was du am Ende der nächsten Besprechung in der Hand haben willst. Eine fehlende Vertragsauskunft hat einen anderen Weg als der Nachweis, dass eine Arbeitsfolge funktioniert. Brauchst du bislang übersehene Erklärungen, bevor mehrere Beteiligte sich festlegen, sprich eine Einladung zum Pre-Mortem aus. Geht es um die Wahl zwischen Angeboten, sag von Anfang an, welche andere Möglichkeit auf demselben Tisch liegt. So lässt sich die Runde beenden, wenn sie ihren Beitrag geleistet hat – auch wenn der Entschluss selbst noch aussteht.

Nimm den Plan für ein eigenes Vorhaben zur Hand. Wähle die nächste Zusage, die sich später nur mit Mühe zurücknehmen lässt. Das kann die Bestätigung eines Kundentermins sein, eine Bestellung oder die Freigabe eines Dienstplans. Schreib auf, *was* bis dahin noch anders werden könnte und *wer* darüber entscheidet. »Wir können nachsteuern« ist erst dann eine brauchbare Antwort, wenn du sagen kannst, wer zum Beispiel tatsächlich einen Termin absagen darf und wer es dem Kunden erklärt.

Prüfe nun, wessen Erfahrung dieser Person fehlen könnte. Lässt sich die entscheidende Frage mit einem Blick in den Kalender oder einem Anruf beantworten, erledige das vor der Einladung. Bleiben mehrere mögliche Gründe, für die verschiedene Beteiligte jeweils nur einen Teil des Ablaufs kennen, benenne bei der Einladung die offene Entscheidung. Kann niemand sagen, welcher Plan gilt, beschaffe ihn zuerst. Kann niemand mehr etwas ändern und gibt es auch kei-

nen Weg zu der Person, die es könnte, verzichte für diese Entscheidung auf das Pre-Mortem.

Zwischen der Entscheidung „Dafür lohnt sich ein Pre-Mortem“ und einer guten Einladung liegt noch ein Stück Arbeit. Wer die Einladung schreibt, legt mit wenigen Worten fest, wessen Fehlschlag die Runde überhaupt untersuchen wird.

3 · Bevor du die Leute einlädst

»Setz dich doch mit den Leuten zusammen, bevor wir das Programm drucken.« Mit dieser Bitte darf jemand einen Termin in den Kalender setzen. Ob die Eingeladenen dort auch etwas ausrichten können, steht auf einem anderen Blatt. Vielleicht will die Leiterin wissen, ob sie ihren Entwurf ändern soll. Vielleicht braucht sie nur noch jemanden, der den beiden Standorten erklärt, was im Entwurf steht. Die Kollegin, die an beiden Orten um eine Stunde Arbeitszeit bittet, muss den Unterschied kennen.

Ein Pre-Mortem setzt einen Plan voraus: Die Beteiligten nehmen für eine Weile an, sie hätten ihn ausgeführt und ihr Ziel verfehlt. Sie suchen nach Gründen, solange sich aus einem guten Einwand noch etwas machen lässt. Der Auftrag dazu entsteht vor der Sitzung, in einem Gespräch mit der Person, die den Plan verantwortet. Was diese Person prüfen lassen will, entscheidet mit darüber, wen wir brauchen. Und die Antwort der ersten Person, die wir dazubitten, kann uns zwingen, mit dem Auftrag noch einmal zurückzugehen. Wie das aussehen kann, zeigt ein erfundener Kursanbieter. Die Vorbereitung, die Einladungen und die Antworten in diesem Kapitel sind Vorschläge für die eigene Arbeit, keine vorgeschriebene Vorstufe der Methode.

Was im Herbstprogramm stehen soll

Der Anbieter gibt dienstagabends Deutschkurse für Erwachsene. In Nord beginnt der Unterricht um 18 Uhr, in West um 19 Uhr. Die Kurse dauern anderthalb Stunden. An beiden Orten hängt neben der Eingangstür dieselbe Telefonnummer. Wer den Raum nicht findet, vor verschlossener Tür steht oder sich am ersten Abend verspätet, erreicht dort den Kursdienst. In der ersten Kurswoche sitzt Ruth lange am Telefon: Wenn in Nord die letzten Leute ihren Raum gefunden haben, kommen in West bald die ersten. Dazwischen hätte sie Zeit für die Anmeldebestätigungen vom Nachmittag. Nur kann sie die Arbeit nicht nach Hause mitnehmen, solange sie den Türsummer aus der Geschäftsstelle bedienen muss.

Im Entwurf für den Herbst steht bei beiden Kursen 18.30 Uhr. Dann könnte Ruth beide Eingänge während derselben Dienstzeit betreuen. Für die Leiterin, Frau Lenz, ist das ein gutes Argument. Im vorigen Halbjahr hat sie selbst den späten Dienst übernommen, als Ruth im Urlaub war. Für den nächsten Herbst fehlt ihr die Vertretung. Sie bittet ihre Kollegin Bettina, mit beiden Standorten ein Pre-Mortem zu machen: »Ich möchte, dass wir die neuen Zeiten vernünftig hinbekommen.« Bettina könnte diese Worte fast unverändert in die Einladung übernehmen. Nur würde sie damit schon eine Entscheidung mitteilen. Also legt sie den Programmentwurf zwischen sich und Frau Lenz: »Wenn am Ende an einem der beiden Orte wieder die alte Zeit steht, ist das ein mögliches Ergebnis?«

Frau Lenz dreht das Blatt zu sich. West ist der Grund, weshalb sie zögert. Der späte Kurs ist für Leute gedacht, die erst nach Ladenschluss kommen können.

Wie viele ihn genau deshalb buchen, weiß sie nicht. »Ja, auch in West kann die alte Zeit stehen bleiben. Was ich nicht noch einmal mache: den Spätdienst übernehmen, ohne dass das im Dienstplan steht.« Jetzt kann Bettina zwei Dinge auseinanderhalten. Eine einheitliche Uhrzeit ist ein Vorschlag. Eine besetzte Tür und bezahlte Zeit für die Person, die sie öffnet, sind Anforderungen an jeden Vorschlag. Zwei verschiedene Anfangszeiten wären also eine mögliche Empfehlung. »Dann macht Ruth eben weiter wie bisher« wäre keine.

Zur Aufnahme ins Programm braucht die Druckerei den Text am Donnerstag in zwei Wochen bis zwölf. Frau Lenz darf die Uhrzeiten ändern und die bereits bewilligten Dienststunden anders verteilen. Für weitere Stunden müsste der Vorstand Geld bewilligen; vor Redaktionsschluss tagt er nicht mehr. Bettina fragt, was sie der Runde über deren Ergebnis versprechen darf. Frau Lenz trägt den Mittwoch vor Druckschluss für die Entscheidung ein: Sie will den Entwurf und die Einwände nebeneinander sehen, die Zeiten selbst festlegen und beiden Standorten vor der Druckfreigabe begründen. Bettina liest ihr zurück, was sie verstanden hat: »Wir prüfen deinen Entwurf für diese beiden Kurse. Wir dürfen verschiedene Zeiten empfehlen, wenn wir sagen können, wie die Leute dann ins Haus kommen. Wir teilen keine Dienste ein und stimmen nicht über die Uhrzeit ab.« Dafür hat sie jetzt einen Auftrag.

Für wen wäre der neue Dienstag besser?

Beim ersten Gespräch mit der Kursleiterin in Nord erfährt Bettina etwas, das in keiner der beiden Programmzeilen steht. Im Nordkurs sitzen Leute, die nach der Arbeit direkt zum Unterricht kommen, aber auch Leute, die anschließend den Bus in die Dörfer nehmen. Die frühere Anfangszeit in Nord ist für die erste Gruppe knapp, für die zweite womöglich gerade richtig. In West ist es umgekehrt nicht einfach so, dass alle gern spät anfangen. Die dortige Kursleiterin würde lieber früher nach Hause fahren. Sie hat bisher bis zum Beginn der Stunde am Eingang gewartet, weil sie ohnehin vor Ort war. Diese Viertelstunde ist mit dem Unterrichtshonorar nicht abgegolten. Falls die Türbetreuung künftig bei den Lehrkräften liegen soll, möchte sie ein Angebot dafür bekommen. Dass sie gern früher heimkäme, ist kein solches Angebot.

Es wäre verlockend, jetzt nach den beliebtesten Zeiten zu fragen. Dann hätten beide Standorte bis Mittwoch eine Zahl für Frau Lenz. Nur soll das Herbstprogramm auch für Menschen taugen, die heute in keinem Kurs sitzen. Wer nach 18 Uhr Feierabend hat, wird bei einer Befragung im Nordkurs kaum erklären können, weshalb der dort angebotene Platz für ihn nicht infrage kam. Umgekehrt könnte der Vorschlag um 18.30 Uhr in West eine volle Klasse ergeben, obwohl mehrere Teilnehmer des laufenden Kurses ihren Unterricht nicht fortsetzen könnten. Freie Plätze zu füllen und den jetzigen Teilnehmern die Fortsetzung zu ermöglichen, sind beide vernünftige Ziele. Die gleiche Zahl auf der Anmeldeliste könnte für das erste sprechen und den Verlust beim zweiten unsichtbar machen.

Bettina geht mit genau diesem Fall noch einmal zu Frau Lenz: »West ist im Herbst ausgebucht. Ein Teil der heutigen Gruppe musste aufhören, obwohl der

nächste Kurs auf dem vorigen aufbaut. Wäre der Stundenplan für dich gelungen?« Frau Lenz will in diesem Fall wissen, wem sie mit den Zeiten den nächsten Kurs verschließt. Sie will allerdings auch den Leuten eine Chance geben, die sich bisher vergeblich nach einem früheren Abend erkundigt haben. Keines von beidem kann Bettina in ihrem Namen versprechen. Sie vereinbaren deshalb, dass Frau Lenz mit dem Vorschlag für jeden Standort auch erfährt, *für wen* er das Angebot verschlechtert und was die Runde darüber tatsächlich weiß. Zur Not stehen dort zwei unvereinbare Empfehlungen. Bettina muss sie nicht auf einen gemeinsamen Nenner bringen, damit ihr Auftrag als erledigt gilt.

Wer etwas aus der eigenen Arbeit beitragen kann

Bettina fängt bei einem ganz gewöhnlichen Dienstag an und folgt einem Teilnehmer von der ersten Anfrage bis zum Heimweg. Am Telefon meldet sich die Anmeldung. Dort kennt eine Kollegin auch Anfragen, aus denen nie Buchungen wurden. Am ersten Kursabend öffnet Ruth von der Geschäftsstelle aus die Haustür. Ob die Leute danach noch vor einem abgeschlossenen Unterrichtsraum stehen, sieht sie von dort nicht. Das wissen eher die Lehrkräfte. Wann jemand zu Hause sein muss und ob die Person bei einem späteren Ende noch kommt, können weder Anmeldung noch Lehrkräfte für sie beantworten. So erhält jede Einladung einen anderen Grund. »Du vertrittst Nord« sagt viel weniger als »Du machst dort dienstags den Raum auf und erlebst, wer nach Unterrichtsbeginn noch vor der Tür steht.«

Ruth legt Bettina den Zettel hin, auf dem sie an einem Kursabend die beiden Rufnummern der Hausmeister notiert hat. »Wenn ich gerade mit West telefoniere, hört Nord das Besetztzeichen. Es hilft mir nichts, dass mein Dienst kürzer wird, wenn die Leute gleichzeitig vor beiden Türen stehen.« Damit ändert sich, wen Bettina zusammensetzen will. Die Anmeldung könnte ihr die Zahl der Anrufe geben, Ruth den Zeitgewinn schätzen, beide Lehrkräfte könnten getrennt über den Einlass berichten. Vier ordentliche Auskünfte würden noch keine Antwort auf Ruths Einwand ergeben. Bettina möchte, dass Ruth und die Leute vor den Türen für denselben Kursbeginn durchgehen können, wer in welcher Minute den zweiten Anruf übernehmen könnte. Die Zeitersparnis bleibt ein Grund *für* den Entwurf; gerade deshalb lohnt es sich, die beiden Eingänge gemeinsam anzusehen.

Die Kollegin aus der Anmeldung bittet Bettina dagegen nicht zum ganzen Termin. Sie braucht von ihr zunächst eine Auskunft: Was wurde in den letzten Wochen zu den Anfangszeiten gefragt, und woher weiß sie es? Die Kollegin findet eine Mail mit der Frage nach einem späteren Kurs in Nord. An ähnliche Telefonate erinnert sie sich, einen Vermerk gibt es dazu nicht. Bettina kann der Runde von der Mail erzählen, ohne den Absender zu nennen. Wie viele Anmeldungen eine andere Uhrzeit brächte, lässt sich daraus nicht ablesen. Für den eigenen Auftrag lohnt sich diese Unterscheidung: Eine Person kann beim Termin fehlen, weil ihr Beitrag bereits vorliegt. Das ist eine andere Lücke, als wenn wir die Erfahrung, um die es geht, überhaupt noch nicht gehört haben.

Gemeinsam arbeiten, getrennt sprechen

Beide Kursleitungen würden vor Ruth über den Eingang sprechen. Bei der Frage nach unbezahlter Zeit sieht die Sache anders aus. Frau Lenz vergibt die Lehraufträge fürs kommende Halbjahr. Eine Lehrkraft müsste ihr vor versammelter Runde womöglich sagen: »Ich habe die Tür bislang ohne Honorar betreut und mache das nächsten Herbst nicht mehr.« Die Dienstplanung braucht keine Erklärung dafür, weshalb eine bestimmte Person dazu nicht länger bereit ist. Sie braucht eine ehrliche Antwort darauf, welche Arbeit der Anbieter künftig bestellt und bezahlt. Bettina vereinbart mit Frau Lenz, diese Frage vor dem Termin zu klären. Bis eine Vereinbarung vorliegt, darf die Runde für keine der beiden Lehrkräfte einen Türdienst ansetzen. Damit fällt eine scheinbar kostenlose Lösung weg, ohne dass sich jemand zu seiner bisherigen Praxis erklären muss.

Zwei getrennte Runden, eine in Nord und eine in West, hätten einen anderen Vorzug. Eine Lehrkraft könnte den Weg von der Haltestelle zu ihrem Raum mit Leuten durchgehen, die ihn jeden Dienstag nehmen. Was dabei zur Sprache kommt, wäre für den eigenen Standort genauer als die Auskunft der Zentrale. Beide Gruppen könnten aber dieselbe Ruth für Punkt halb sieben einplanen. Sollte Bettina getrennt arbeiten, müsste sie also mit beiden Ergebnissen zu Ruth zurück und den Standorten zeigen, wo sich ihre Vorschläge gegenseitig ausschließen. Für diesen Auftrag wählt sie die gemeinsame Stunde für Einlass und Unterrichtsbeginn. Von Kursteilnehmern erbittet sie vorab einzelne Auskünfte zu den Zeiten. Sie können sich äußern, ohne ihren Arbeitsweg, ihren Arbeitgeber oder die Betreuung ihrer Kinder vor einer Gruppe erklären zu müssen. Bettina sagt ihnen vorher, was sie weitergeben möchte. Wo bereits die Schilderung erkennen ließe, wer gesprochen hat, verspricht sie keine Anonymität.

Eine Einladung, auf die ein Nein möglich ist

Für den gemeinsamen Termin schickt Bettina Ruth und beiden Lehrkräften den Programmausschnitt mit den bisherigen und den vorgesehenen Zeiten. Ihre Nachricht lautet:

> Am kommenden Dienstag von 16 bis 17 Uhr besprechen wir per Video die Deutschkurse am Dienstagabend. Der Herbstentwurf sieht 18.30 Uhr für Nord und West vor. Frau Lenz kann eine oder beide Zeiten ändern. Sie braucht vor dem Druck unsere Einwände: Wer kann den Kurs dann nicht mehr besuchen, und wie kommen die Leute an beiden Orten pünktlich in ihren Raum? Bitte bringt den Ablauf eines Abends mit, den ihr aus eurer eigenen Arbeit kennt. Eine Präsentation braucht ihr nicht.
>
> Wir werden zunächst annehmen, der neue Stundenplan habe sich im Herbst nicht bewährt, und nach möglichen Gründen suchen. Wir verhandeln weder Honorare noch einzelne Dienste. Die Stunde wird bezahlt. Ich moderiere und lege Frau Lenz die Vorschläge samt offenen Fragen vor. Ihr bekommt am Mittwoch vor Druckschluss ihre Entscheidung mit Begrün-

> dung. Falls der Termin oder die gemeinsame Runde für euch nicht passt, sagt mir bitte direkt Bescheid.

Aus West kommt eine Absage. »Um vier unterrichte ich woanders. Ich will dir auch nicht einfach aufschreiben, wann wir anfangen sollen. Ich kann dir sagen, ab wann *ich* da sein kann. Ob meine Gruppe früher kommen kann, weiß ich nicht.« Bettina hätte jetzt nach einer Vertretung fragen können. Aber die Lehrkraft lehnt hier zweierlei ab: einen Termin, den sie nicht wahrnehmen kann, und die Rolle, im Namen der Gruppe eine Anfangszeit zu empfehlen. Ein neuer Termin würde nur das erste Problem lösen. Bettina fragt zurück: »Hättest du am Dienstagabend vor deinem Kurs zehn bezahlte Minuten für mich, direkt an eurem Eingang? Ich möchte mir den Weg von der Tür bis in deinen Raum ansehen, besonders für die Leute, die erst nach Kursbeginn klingeln. Eine Empfehlung für deine Gruppe brauche ich von dir nicht.« Die Lehrkraft sagt für diesen Besuch zu.

Für die gemeinsame Stunde am Dienstag fehlt damit der Blick aus West. Bettina ändert die Verabredung: Um vier können Nord und Ruth den Entwurf prüfen; eine Lösung für beide Türen gibt sie erst nach dem Besuch in West weiter. Ein Vorschlag aus Nord lautet, Nachzügler nach dem Öffnen direkt zum Unterrichtsraum zu schicken. Am Abend sieht Bettina den Unterschied: In West liegt zwischen Haustür und Treppenhaus eine zweite Tür, für die es keinen Summer gibt. Bettina könnte jedem Nachzügler den Weg zum Unterrichtsraum erklären. Die zweite Tür bliebe zu. Am nächsten Morgen streicht Ruth bei West den Vermerk „Einlass durch die Zentrale“. Frau Lenz bekommt eine offene Frage zurück: Wen kann sie in West für den Einlass bezahlen, wenn die Lehrkraft bereits unterrichtet?

Für die Frage nach der Erreichbarkeit der Kurse lässt die Anmeldung beiden laufenden Gruppen die alten und neuen Uhrzeiten zukommen, mit einer freiwilligen Antwort direkt an Bettina. In ihrer Vorlage für Frau Lenz unterscheidet Bettina Antworten aus den Kursen von der einen Mail zum Nordkurs. Bleibt eine Gruppe stumm, steht ihre Antwort aus. Auch eine volle Liste von Rückmeldungen aus der anderen Gruppe kann diese Lücke nicht schließen.

Hätte Frau Lenz schon beiden Häusern 18.30 Uhr verbindlich bestätigt und Bettina nur beauftragt, „die Leute mitzunehmen“, wäre eine andere Nachricht fällig: »Die neuen Zeiten sind beschlossen. Ich komme am Donnerstag zum Eingang in West, damit wir klären, was ihr für den Einlass braucht. Wer den Folgekurs wegen der neuen Zeit nicht besuchen kann, kann sich direkt bei mir melden; ich prüfe mit der Anmeldung, welche anderen Plätze wir anbieten können.« Das wäre Arbeit an den Folgen der Entscheidung. Ob die Zeit selbst falsch gewählt ist, dürfte die Lehrkraft trotzdem sagen. Bettina dürfte ihr nur nicht mit einer offenen Prüfung antworten, die niemand beauftragt hat.

Vor dem Versand

Öffne für dein eigenes Vorhaben eine unadressierte Nachricht. Schreib zunächst nur den Satz, in dem steht, was die Eingeladenen nachher von der ent-

scheidenden Person erfahren. Zeig ihn dieser Person. Kann sie den Satz so stehen lassen, auch wenn die Runde vom bevorzugten Entwurf abrät? Falls sie etwas streicht, behalte die Streichung im Blick: Vielleicht darfst du um einen Rat zur Ausführung bitten, aber nicht mehr um ein Urteil über die Auswahl. Dann ändert sich unter Umständen schon der Betreff deiner Mail.

Setze als erste Adresse die Person ein, die eine Folge tragen würde, ohne über den Plan zu entscheiden. Schreib ihr, für welche Erfahrung du sie brauchst. Lies die Bitte aus ihrer Rolle: Soll sie erklären, was sie selbst tut, oder soll sie für andere etwas versprechen? Ergänze die zweite Adresse erst, wenn du sagen kannst, worüber die beiden wirklich miteinander sprechen müssen. Wo ein einzelner Anruf oder ein Gang an den Arbeitsplatz mehr klärt, ersetze den Eintrag im Verteiler durch diesen Besuch. Geh schließlich die Adressen durch, die fehlen. Bei wem würde ein ausbleibender Widerspruch leicht als Einverständnis gelesen? Sag der entscheidenden Person ausdrücklich, aus wessen Arbeit ihr noch nichts wisst.

Lass eine der vorgesehenen Personen deine Nachricht vor dem Versand lesen. Bitte sie, dir in eigenen Worten zu sagen, wozu du sie einlädst und was sie damit gerade *nicht* zusagt. Ihre Antwort ist die erste Gelegenheit, deinen Auftrag zu berichtigen, ohne dafür schon die Zeit der ganzen Runde in Anspruch zu nehmen. Im Ersatzteillager, in dem wir die nächste Sitzung begleiten, ist diese Vorarbeit getan: Die Schichtleiterin soll erklären, was der geplante Wechsel für den Versand bedeutet. Unterschreiben muss am Ende die Betriebsleiterin.

4 · Eine Stunde im Ersatzteillager

Am Freitag braucht die IT eine Antwort: Darf sie die Aufträge am Wochenende ins neue System übernehmen? Die Betriebsleiterin muss unterschreiben. Heute will sie von den Leuten, die am Montag damit arbeiten sollen, wissen, was sie bei der Entscheidung bedenken muss.

Der Fall ist konstruiert. Du kannst ihn mit den Angaben in diesem Kapitel am Tisch durchspielen oder die Unterlagen durch die deines eigenen Projekts ersetzen. Die Äußerungen und Belege im Beispiel sind erfunden; sie stammen nicht aus einer beobachteten Umstellung.

Noch vier Tage bis zur Entscheidung

Ein Ersatzteilhändler will an diesem Wochenende sein Computerprogramm für Bestellung, Versand und Abrechnung wechseln. Ein solches gemeinsames System heißt ERP, kurz für *Enterprise Resource Planning*. Woran der Versand den Wechsel merkt: Die Schicht bekommt einen neuen Packzettel. Darauf steht, welche Ware sie für welchen Kunden in den Karton legen soll. Am Montag soll das Lager nach den neuen Packlisten arbeiten. Bis Freitag, 14 Uhr, kann die Betriebsleiterin die Umstellung um eine Woche verschieben. Dann bleibt das alte System in Betrieb. Der Händler muss das Einführungsteam für ein weiteres Wochenende bezahlen; die Betriebsleiterin muss diese Ausgabe vor der Geschäftsführung vertreten. Erst nach ihrer Freigabe darf die IT mit der Umstellung beginnen.

Heute, am Montag davor, hat die Projektleitung eine Stunde angesetzt. Am Tisch sitzen die Betriebsleiterin, der Projektleiter, die Schichtleiterin aus dem Versand, ein Mitarbeiter des Kundendienstes und die IT-Verantwortliche für die Datenübernahme. Du moderierst, ohne über die Freigabe zu entscheiden. Der Projektleiter hält Entscheidungen direkt im Umstellungsplan fest. Die Betriebsleiterin hat vorab zugesagt, begründete Änderungen heute zu entscheiden, auch wenn die endgültige Freigabe erst am Freitag ansteht.

Vor der Stunde · Welches Scheitern gibst du vor?

Die Betriebsleiterin legt dir zur Vorbereitung die letzte Wochenübersicht hin. Darin gibt es eine Spalte für verspätete Lieferungen und eine für Reklamationen. »Wenn der Wechsel schiefgeht, sehen wir das spätestens am Dienstag hier.« Die Schichtleiterin hat eine andere Woche vor Augen: »Stell dir vor, wir liefern alles pünktlich. Dafür sitzen wir drei Wochen lang nach Schichtende hier und korrigieren jeden Packzettel von Hand. Was steht dann in deiner Übersicht?«

Du hast für die Einladung Platz für zwei Sätze. Schreib den Fehlschlag so auf, wie du ihn der Runde vorlesen würdest. Wessen Erfahrung möchtest du damit zur Sprache bringen? Lass jemanden aus dem Versand auf deine Frage antwor-

ten, ohne einen einzigen verspäteten Auftrag zu nennen. Geht das? Lege deine Fassung erst dann neben die beiden folgenden.

»Es ist Dienstag. Seit dem Wechsel haben mehrere Kunden ihre Ware nicht wie zugesagt bekommen. Wie kam es dazu?« Mit diesem Anfang könnten Versand, IT und Kundendienst über verlorene Zeit, falsche Mengen oder eine ausgebliebene Abholung sprechen. Wenn die Nachtschicht jede Lieferung gerettet hat, wäre ihre naheliegende Antwort allerdings: »Das ist bei uns gerade nicht passiert.« Der Mehraufwand kann im Gespräch vorkommen, aber die Frage holt ihn nicht eigens hervor.

»Der Wechsel liegt drei Wochen zurück. Unsere Kunden haben ihre Ware bekommen. Trotzdem können wir den Versand mit der vorgesehenen Schichtbesetzung nicht weiterführen. Was ist passiert?« Jetzt kann die Schichtleiterin von den Abenden erzählen. Auch der Kundendienst könnte etwas beitragen: Vielleicht hat er jede Adresse telefonisch bestätigen lassen müssen. Die Frage »Warum mussten alle Packzettel von Hand berichtigt werden?« hätte diese zweite Erklärung schon ausgeschlossen. Sie nimmt die Vermutung der Schichtleiterin als Antwort vorweg.

Welche Frage du mitnimmst, hängt von der anstehenden Zusage ab. Für ein Versprechen an die Kunden passt die erste. Soll die Betriebsleiterin den neuen Dienstplan freigeben, kann die zweite wichtiger sein. Prüfe deine eigene Fassung daran: Könnte das von dir beschriebene Ziel auch aus einem ganz anderen Grund verfehlt werden? Und wer müsste in einer vermeintlich erfolgreichen Woche länger bleiben, ohne dass es in deiner Frage auffiele?

Für die folgende Stunde wählt die Betriebsleiterin die Lieferzusage; am Freitag braucht sie eine Entscheidung über den Systemwechsel. Die Schichtleiterin hält daneben die Frage nach der Mehrarbeit fest. Im Plan bekommt sie einen anderen Prüftermin: Nach der ersten Versandwoche schaut die Betriebsleiterin mit ihr auf die tatsächlich geleisteten Stunden und darauf, welche Arbeit nach Schichtende übrig blieb. Die Freigabe am Freitag kann diese Auskunft noch nicht liefern.

Lege Karten, Stifte, eine Uhr und den für alle lesbaren Plan bereit. Wenn du die Sitzung mit anderen durchspielst, gib zunächst nur die erste Zeile der Tabelle aus. Behalte die beiden Arbeitsbelege bei dir, bis die Gruppe danach fragt. Wer allein liest, kann die beiden unteren Zeilen zunächst abdecken und zum jeweiligen Beleg zurückkehren.

Unterlage	Inhalt im Übungsfall
Plan, Fassung vor der Sitzung	Offene Aufträge übernehmen. Vor Freigabe Zahl der offenen Auftragspositionen zwischen Altbestand und Probelauf vergleichen; Abweichungen klären. Abgeschlossene Lieferungen bleiben im Belegarchiv. Kundendienst und Vertretung behalten Lesezugriff.

Unterlage	Inhalt im Übungsfall
Arbeitsbeleg Versand	Gleicher Datenstand im Alt- und Testsystem. Auftrag 4718, Position 1 (eine Artikelzeile des Auftrags): 40 Stück bestellt, 28 laut gebuchtem Lieferschein bereits versandt. Rest im Altsystem: 12. Packliste aus dem Testsystem: 40. Beide Positionslisten führen genau eine Zeile für diese Position.
Arbeitsbeleg Kundendienst	Die Reklamationsprobe der Vorwoche umfasste zwei Fälle: Lieferung vor der Umstellung, einmal nur mit Kundennummer, einmal mit abweichender Lieferanschrift. Kundendienst und Vertretung fanden mit ihren regulären Konten im Archiv jeweils Lieferschein und Empfangsbeleg innerhalb der vereinbarten fünf Minuten. Berechtigungen und Suchweg sollen beim Wechsel unverändert bleiben.

Minute 0–6 · Den Spielraum hörbar machen

Lies den Planeintrag zur Datenübernahme und zum Archiv vor. Frage die Betriebsleiterin: »Wer entscheidet am Freitag? Was kannst du heute schon ändern?« Sie antwortet: »Ich entscheide, ob wir umstellen. Heute kann ich den Test ändern und dafür Leute von anderer Arbeit freistellen.« Schreib ihren Namen und den Freitagstermin neben die Freigabezeile. Wäre der Termin unabänderlich, müsste jetzt eine andere Frage auf den Tisch. Darauf kommen wir am Ende zurück.

Minute 6–11 · Ein Montag, der schon vorbei ist

Lies langsam vor: »Es ist Dienstag nach dem vorgesehenen Wechsel. Wir hatten unseren Kunden zugesagt, sie ab Montag zuverlässig zu beliefern. Diese Zusage haben wir nicht gehalten. Wie kam es dazu? Wer hätte auf dem Weg dorthin als Erstes etwas bemerken können?«

Lass alle still arbeiten, auch die Betriebsleiterin. Eine Erklärung pro Karte, gern in einem Satz aus der Sicht der Person, die etwas gesehen hat. Wer keinen Vorgang kennt, darf eine Frage notieren. Erkläre auf Nachfrage nur die Spielregel: Für diese Minuten steht das Scheitern fest. Seine Ursachen stehen nicht fest. Danach prüfen wir die Gründe gemeinsam. Niemand muss einen Fehler schon beweisen können, um ihn hier anzusprechen.

Minute 11–22 · Die Gründe einsammeln

Beginne beim Versand, lass die Betriebsleiterin zuletzt sprechen. Reihum liest jede Person eine Karte vor oder passt; dann beginnt die nächste Runde. Hänge die freigegebenen Karten im Wortlaut auf. Bei „Datenqualität“ frag nach: »Woran wäre dir das bei der Arbeit aufgefallen?« Wenn jemand erwidert, das sei

längst getestet, notiere den Namen des Tests neben der Karte und lass die Runde weiterlaufen.

Nicht jeder Hinweis gehört an die Wand. Besprich schon vor dem Termin, an wen sich Beteiligte unter vier Augen wenden können, auch wenn der Hinweis die eigene Führungskraft betrifft. In einer kleinen Schicht kann schon der geschilderte Vorgang verraten, von wem er stammt. Kläre vor der Weitergabe mit der Person, wer was erfahren darf und wer den Sachverhalt rechtzeitig prüfen kann. Lies eine solche Karte nicht einfach stellvertretend vor.

Die Schichtleiterin sagt: »Wir haben die erste Lieferung ein zweites Mal gepackt. Auf dem neuen Packzettel stand wieder der ganze Auftrag.« Der Kundendienstmitarbeiter sagt: »Die Kundin wollte wissen, wer die letzte Lieferung angenommen hat. In der neuen Auftragsmaske war kein alter Lieferschein. Ich möchte die abgeschlossenen Lieferungen ebenfalls übernehmen.« Die IT-Verantwortliche legt ihre Karte neben die erste: »Ich habe die Listen verglichen. Keine einzige Position hat gefehlt.« Lass beide Karten stehen. Alle drei Aussagen können gleichzeitig stimmen.

Minute 22–32 · Vom Einwand zur prüfbaren Frage

Lies jede Karte noch einmal. Trenne das behauptete Ereignis von der Erklärung und vom gewünschten Eingriff. Im gedachten Rückblick hat der Versand bereits versandte Ware nochmals gepackt. Ob sie das Lager ein zweites Mal verlassen hat, sagt die Schichtleiterin nicht. Die Vermutung lautet, dass der Packzettel nach der Übernahme die bestellte statt der noch offenen Menge ausweist. Eine doppelte Auftragszeile wäre eine andere Erklärung. Beim Kundendienst ist die leere Maske unstrittig. Ungeklärt ist, ob der Mitarbeiter mit den Angaben aus einem gewöhnlichen Anruf auf anderem Weg an den Empfangsbeleg kommt. »Alle alten Lieferungen ins neue System« ist schon sein Lösungsvorschlag.

Frage: »Welche dieser Fragen können wir vor dem Freitag klären, und bei welcher würde die Antwort den Plan ändern?« Der Versand greift unmittelbar in die nächste Lieferung ein; für den Kundendienst liegt ein Gegenbeleg in Reichweite. Deshalb prüft die Runde beide, auch wenn weniger Leute die zweite Karte unterstützen. Weitere ungeklärte Karten erhalten eine zuständige Person und einen Termin vor der Freigabe. Kennzeichne eine ungeklärte Karte, die den Start verhindern könnte, ausdrücklich als offen. Bei Zeitmangel kürzt du die Zahl der besprochenen Karten, nicht die Liste offener Einwände.

Minute 32–52 · Zwei Einwände, zwei Entscheidungen

Bitte die Schichtleiterin und die IT-Verantwortliche, jeweils ihre Seite desselben Auftrags zu zeigen. Lege den Versandbeleg offen hin. »Ich würde vierzig packen«, sagt die Schichtleiterin. Die IT-Verantwortliche zeigt auf die eine Zeile: »Genau das habe ich abgenommen. Dass die Position da ist.« Laut gebuchtem Lieferschein sind achtundzwanzig Dichtungen bereits versandt. Zwölf stehen noch zur Lieferung aus.[11] Damit ist ein Fehler im Probelauf belegt, noch keine zweite Auslieferung im Betrieb. Ob eine Übernahmeregel oder erst die Erzeu-

gung der Packliste die Menge verfälscht, bleibt offen. Für die Entscheidung heute ist die Unterscheidung wichtig: Eine andere Importregel allein wäre noch kein Nachweis, dass am Packplatz zwölf steht.

Die Betriebsleiterin unterscheidet zwei Entscheidungen: »Mein Ja am Freitag erlaubt der IT, mit der Umstellung zu beginnen. Es erlaubt dem Lager noch nicht, nach den neuen Zetteln zu packen.« Sie lässt den Projektleiter den Plan an beiden Stellen ändern.

Für das Ja am Freitag gilt der nächste Probelauf. IT und Versand vergleichen die offenen Artikelzeilen im alten und im neuen System. Beide Listen müssen denselben Zeitpunkt abbilden, damit nicht eine inzwischen verschickte Lieferung wie ein Fehler aussieht. Fehlt eine Zeile, kommt eine hinzu, steht sie doppelt da oder stimmt die Restmenge nicht, klären sie die Abweichung. Dann prüft der Versand bei jeder offenen Teillieferung den Zettel, der tatsächlich zum Packen ausgegeben würde: Bestellte Menge abzüglich der laut Lieferscheinen bereits verschickten Stücke – genau so viel muss auf dem Zettel stehen. Das gilt auch bei unauffälligen Daten und nicht nur für Auftrag 4718. Die IT-Verantwortliche stellt bis Donnerstag, 9 Uhr, eine neue Testübernahme bereit. Die Betriebsleiterin gibt der Schichtleiterin dafür den Vormittag frei; die Stellplatzbeschriftung muss warten. Bis zwölf zeichnen IT und Versand die Ergebnisse ab. Fehlt der Nachweis oder bleibt eine Abweichung ungeklärt, gibt es am Freitag keine Freigabe.

Am Wochenende wiederholen IT und Versand beide Prüfungen mit den endgültigen Auftragsdaten und den daraus erzeugten Packlisten. Solange der Nachweis fehlt, bleiben die Listen gesperrt. Über die Arbeitsaufnahme entscheidet die Betriebsleiterin anhand dieses zweiten Ergebnisses.

Wende dich jetzt dem Kundendienst zu: »Lass uns deinen Anruf spielen. Die Kundin kennt unsere Lieferscheinnummer nicht. Was kannst du ihr sagen?« Gib den zweiten Arbeitsbeleg aus. Der Mitarbeiter zeigt den Weg von der Kundennummer über die Lieferanschrift zum Empfangsbeleg. Auch seine Vertretung konnte genau diese Suche mit ihrem eigenen Konto ausführen. »Dann nehme ich den Wunsch nach der Übernahme zurück«, sagt er. »Aber nur, solange ich nicht für jeden Beleg die Buchhaltung anrufen muss.«

Die Betriebsleiterin entscheidet: Abgeschlossene Lieferungen bleiben wie vorgesehen im Archiv. Der leere Bildschirm im neuen System ist echt; die für den Anruf benötigte Auskunft war dennoch in der vereinbarten Zeit erreichbar. Eine zusätzliche Datenübernahme würde alte Lieferungen ein zweites Mal abbilden und Arbeitszeit für deren Abgleich beanspruchen. Diesen Aufwand nimmt sie für die gezeigten Fälle nicht in Kauf. Der Projektleiter hält die Begründung neben der unveränderten Archivregel fest. Würde sich ein reguläres Konto ändern oder ein benötigter Empfangsbeleg über diesen Weg nicht mehr rechtzeitig finden lassen, bringt der Kundendienst die Entscheidung erneut vor die Betriebsleiterin. Für diesen Betrieb zählen zwei verschiedene Nachweise: Kann der Versand mit den übernommenen Daten richtig packen? Kann der Kundendienst alte Belege unter Arbeitsbedingungen finden? Diese Unterscheidung folgt der

praktischen Frage, welche Arbeit nach dem Wechsel möglich sein muss.[12] Einen Test mit übernommenen Daten in einem wirklichen Arbeitsablauf empfiehlt auch Microsoft für sein eigenes System.[13] Die Prüfzeiten und Freigaberegeln hier hat unser erfundener Betrieb selbst festgelegt.

Minute 52–60 · Den Plan zurücklesen

Lass den Projektleiter den alten und den neuen Stand der Freigabebedingung zeigen. Frage die beiden, von denen die Einwände kamen, getrennt: »Wo findest du deinen Einwand wieder? Was müsste am Freitag passieren, wenn dein Beispiel dann noch gilt?« Die Schichtleiterin antwortet: »Stehen da wieder vierzig, fahren wir das Wochenende nicht an.« Der Kundendienstmitarbeiter antwortet: »Die alten Belege bleiben draußen. Wenn mein Zugang wegfällt, ist auch die Begründung dafür weg.« Ändere eine missverständliche Protokollzeile jetzt, solange beide da sind. Verlange keine Zustimmung zum Gesamtprojekt.

Wie viel muss davon schriftlich bleiben? Denk an den Abendkurs in West. Für die offene Frage an der zweiten Tür genügt ein Satz von Frau Lenz im Programmentwurf: „Bettina klärt bis Mittwoch mit mir, wer in West nach Kursbeginn den bezahlten Türdienst übernehmen kann; solange der Dienst unbesetzt ist, gebe ich die neue Anfangszeit für West nicht zum Druck frei.“ Die Lehrkraft hat damit keinen Türdienst zugesagt. Bettina und die Anmeldung können im Entwurf nachlesen, was bis zur Entscheidung gilt. Ein zweites Protokoll würde ihnen hier keine Arbeit abnehmen.

Im Lager braucht die abwesende Spätschicht mehr: Sie muss auch finden können, welche Packzettel geprüft wurden. Der Projektleiter hält deshalb pro weiterverfolgtem Einwand eine Zeile fest: *Wortlaut · prüfbare Vermutung · Beleg oder offene Frage · Plan vorher/nachher · wer entscheidet bis wann · was die Entscheidung wieder öffnet*. Noch am selben Tag schickt er der Spätschicht den geänderten Plan samt Belegverweisen. Bis Freitag um 14 Uhr soll er der Betriebsleiterin den Abgleich, die gegengezeichneten Packlisten und noch offene Karten vorlegen. Fehlt der Nachweis, bleibt das Altsystem in Betrieb. Erst ihre im Plan festgehaltene Entscheidung gibt der IT den Auftrag zur Umstellung. Die Stunde am Montag endet ohne Freigabe.

Freitag, 13.45 Uhr

Der Projektleiter hat den Mengenabgleich vor sich. IT und Versand haben dieselben offenen Artikelzeilen mit denselben Restmengen gefunden. Hinter „Packzettel geprüft“ fehlt im Umstellungsplan der Verweis auf das Ergebnis. Die IT-Verantwortliche sagt: »Unsere Zahlen stimmen. Das externe Team ist schon bezahlt. Können wir ihm jetzt zusagen?« Bis 14 Uhr muss die Betriebsleiterin Bescheid geben. Die Schichtleiterin ist im Versand erreichbar. Du sitzt als Moderation noch einmal mit am Tisch.

Was sagst du der IT jetzt? Stell der Schichtleiterin die Frage, deren Antwort du vor 14 Uhr brauchst. Notiere auch den Satz, den die Betriebsleiterin von dir

hört, wenn bis dahin niemand antwortet. Entscheide das für dich, bevor du weiterliest.

Was der Versand am Donnerstag getan hat

»Mit welcher Liste habt ihr abgeglichen?«, fragst du. »Mit der Liste der übernommenen Auftragspositionen.« Das ist eine gute Nachricht für den ersten Teil der Prüfung. Du rufst die Schichtleiterin an: »Hast du auch die Packzettel aus genau diesem Probelauf gegen die offenen Liefermengen geprüft? Wo finde ich das abgezeichnete Ergebnis für alle offenen Teillieferungen?« Zwei Antworten auf diese Frage führen zu verschiedenen Freitagen.

»Im Versandordner, hinter dem Abgleich. Ich bringe ihn hoch.« Die Schichtleiterin legt die am Donnerstag vor zwölf abgezeichneten Unterlagen vor. Die Betriebsleiterin lässt sich zeigen, dass sie zu genau diesem Probelauf gehören, alle offenen Teillieferungen umfassen und keine Abweichung offen ist. Der Projektleiter ergänzt den fehlenden Verweis. Die Betriebsleiterin kann der IT die Umstellung erlauben. Dadurch wird am Montag kein ungeprüfter Zettel zur Arbeitsanweisung: Die Prüfung der endgültigen Daten am Wochenende steht weiterhin aus.

Oder die Schichtleiterin antwortet: »Wir haben bis Donnerstagmittag jede Restmenge abgeglichen. Packzettel hat niemand ausgegeben.« Auch hier stimmen die Zahlen. Nur fehlt diesmal die Prüfung selbst. Ein nachträglich gesetztes Häkchen würde den Plan vervollständigen, ohne dass jemand wüsste, was am Packplatz aus dem Drucker kommt. Du zeigst der Betriebsleiterin die Bedingung, die sie am Montag gesetzt hat. Unter dieser Bedingung gibt sie nicht frei. Sie weist die IT an, beim alten System zu bleiben, und erklärt der Geschäftsführung, weshalb sie ein weiteres Wochenende bezahlen muss. Der Projektleiter sagt dem Versand, was aus seinem Einwand wurde, und vereinbart mit ihm den fehlenden Test vor dem Ersatztermin.

Erreicht ihr die Schichtleiterin nicht und findet auch den Nachweis nicht, ist der Satz »Der Versand hat nicht geprüft« zu stark. Was du sagen kannst, lautet: »Wir können die Prüfung bis zur Frist nicht belegen. Deine Freigabebedingung ist damit nicht erfüllt.« Das hat heute dieselbe Folge wie die zweite Antwort. Für den nächsten Arbeitstag macht der Unterschied etwas aus: Im einen Fall klärt das Team zuerst, ob es ein Ergebnis gibt. Im anderen weiß es schon, dass es die Packzettel noch prüfen muss. Die Rechnung für dieses Wochenende ist in jedem Fall bezahlt. Eine Verschiebung würde ein weiteres Wochenende kosten; über die Menge auf den Zetteln sagt beides nichts. Geh noch einmal zu deiner ersten Antwort zurück: Bei welcher Auskunft änderst du deine Empfehlung? Was darf die IT danach tun, was der Versand noch nicht?

Dieselbe Karte, wenn das Ja schon feststeht

Ändere für einen zweiten Durchgang nur eine Voraussetzung: Die Geschäftsführung hat die externe Mannschaft für das Ersatzwochenende bereits abbestellt und dem Kunden den Termin vorbehaltlos bestätigt. Die Betriebsleiterin

hat intern die Weisung erhalten, am Freitag freizugeben; sie darf weder verschieben noch die Auslieferung sperren. Auf die Eingangsfrage antwortet sie diesmal: »Nennt alles, was ihr seht. Am Termin können wir nichts mehr machen.«

Spiel die erste Karte trotzdem kurz durch. Die Schichtleiterin legt den Packzettel mit den vierzig Dichtungen auf den Tisch. Der Projektleiter schreibt „Versand sensibilisieren“ ins Protokoll. Die Zahl auf dem Zettel bleibt vierzig. Wer sie auf zwölf korrigieren soll, aus welchem Beleg und mit welcher Befugnis, steht nirgends. Am Freitag liest die Geschäftsführung „Risiko im Team besprochen“ als erledigten Punkt. Stehen auf dem Packzettel am Montag wieder vierzig, hat die Schichtleiterin zwei schlechte Möglichkeiten. Hält sie die Lieferung an, muss sie eine Entscheidung vertreten, für die ihr die Befugnis fehlt. Folgt sie dem Zettel, packt sie achtundzwanzig Stück zu viel. Wird das Paket so verschickt, bekommt der Kunde die falsche Menge. Ihr Einwand war deutlich genug. Verloren ging er beim Übergang vom Protokoll zum Arbeitsauftrag.

Unterbrich als Moderation an dieser Stelle, im echten Termin schon bei der Eingangsfrage: »Ich kann festhalten, dass der Versand widerspricht. Wer kann jetzt noch die Auslieferung sperren?« Ist die Geschäftsführung erreichbar, leg ihr Packliste, Sollmenge und den konkreten Antrag auf Sperre vor. Erreicht ihr sie nicht, bleibt ihre Weisung in Kraft. Im Protokoll steht dann „Freigabe angewiesen; Einwand offen“. Der Versand hat nicht zugestimmt. Bleibt die Weisung bestehen, beende die Freigaberunde. Eine eigene Sitzung zur Schadensbegrenzung kann sinnvoll sein, sofern dafür noch echte Entscheidungen offen sind. Dazu muss jemand beispielsweise die manuelle Prüfung vor dem Packen anordnen und Personal dafür abstellen dürfen. Auch diese Befugnis entsteht nicht dadurch, dass die Schichtleiterin noch einmal vorliest, was auf ihrem Zettel steht.

Wenn dir die Stunde aus der Hand gerät

Im Durchlauf konnten alle beim selben Auftrag bleiben. Für die eigene Moderation ist auch der Augenblick interessant, in dem das misslingt. Geh in Gedanken noch einmal an den Tisch, kurz nachdem der Versand die erste Karte vorgelesen hat. Du hast die Unterlagen noch nicht. Drei kleine Abweichungen verlangen von dir drei ziemlich verschiedene Antworten.

Noch vor der ersten Unterbrechung hast du eine Wahl getroffen: Wer gibt den Ton an? Klein, Sonkin und Johnson empfehlen, dass eine Projektleitung, die selbst moderiert, ihren eigenen Grund zuerst nennt. Sie soll an einem ernsthaften Einwand zeigen, dass auch ihr eigener Plan zur Debatte steht. In ihrem Ablauf trägt jede Person einen noch nicht genannten Grund pro Runde bei.[14] Im Lager moderierst du und hast den Versand zuerst gefragt. Die Betriebsleiterin kann hier mit ihrem Plan etwas anderes zeigen: Sie wartet den Hinweis einer Mitarbeiterin ab, zeigt die betroffene Stelle und räumt dem Versand Zeit ein, ihn zu prüfen. So behält der Versand auch dann das erste Wort, wenn er sich über die Ursache noch unsicher ist.

Wenn du dein eigenes Team moderierst, kann dir dein erster Einwand eine unbequeme Antwort einbringen. Du sagst: »Ich habe dem Kunden den Samstag bestätigt. Vielleicht fehlt uns an dem Tag jemand für die Ausgabe.« Ein Mitarbeiter antwortet: »Das habe ich dir vor der Zusage schon gesagt.« Dir fällt sofort wieder ein, wie lange der Kunde am Telefon gewartet hat. Erklärst du jetzt, warum du zusagen musstest, muss der Mitarbeiter vor seinen Kollegen gegen seine eigene Chefin argumentieren, damit ihr überhaupt in den Dienstplan schaut.

Du kannst ihm antworten: »Ich erinnere mich anders an unser Gespräch. Zeigst du mir, wer am Samstag für die Ausgabe eingeteilt ist?« Im Dienstplan ist die Zeile leer. »Dann rufe ich den Kunden nach unserer Runde selbst an. Ich habe ihm den Samstag versprochen und muss ihn jetzt um einen anderen Termin bitten.« Der Mitarbeiter muss weder die frühere Warnung beweisen noch selbst am Samstag einspringen. Möchte er darüber sprechen, was damals mit seinem Hinweis geschah, biete ihm dafür Zeit unter vier Augen an. Lass jetzt die anderen mit ihren bereits notierten Gründen zu Wort kommen. Wer keinen eigenen Grund hat oder ihn nicht vor allen vortragen möchte, darf passen.

»Das hatte ich doch längst gemeldet«

Die IT-Verantwortliche unterbricht: »Von wann ist der Zettel? War das, bevor wir die Einstellung geändert haben? Dann sucht ihr gerade einen Fehler, den es nicht mehr gibt.« Die Schichtleiterin erwidert: »Ich kann das Datum nachsehen, aber damals wollte es schon keiner wissen.« Die erste Frage betrifft den Stand der Software. Die Schichtleiterin spricht darüber, was beim letzten Mal mit ihrem Hinweis geschah. Würdest du jetzt die beiden ihre Vorgeschichte aushandeln lassen, käme die nächste Karte vielleicht nie an die Reihe. Würdest du mit »Bitte noch keine Diskussion« über beide hinweggehen, hättest du eine wichtige Bedingung für die spätere Prüfung verloren: Der Zettel könnte aus einer alten Fassung stammen.

Sag, was du mit beidem machst: »Beim Packzettel steht jetzt: Datum des Ausdrucks und Stand der Einstellung vergleichen. Bis dahin bleibt offen, ob der Fehler im heutigen Plan noch steckt. Zum früheren Hinweis: Möchtest du, dass wir hier festhalten, was du damals gemeldet hast, oder willst du nach der Runde mit der Betriebsleiterin klären, was daraus wurde?« Die Schichtleiterin darf es beim Packzettel bewenden lassen. Der Plan braucht eine verlässliche Prüfung, keine öffentliche Aussage darüber, welcher Kollege vor drei Wochen eine Nachricht gelesen hat.

Beim Vergleich stellt sich in dieser Variante heraus, dass der Ausdruck tatsächlich alt ist. Damit verliert er seine Beweiskraft für die aktuelle Einstellung. Jetzt läge der Satz »IT hatte recht, erledigt« nahe. Was wissen wir wirklich? Es gab damals einen falschen Ausdruck; die Einstellung wurde geändert; ein neuer Ausdruck liegt nicht vor. Für den nächsten Versuch brauchen wir den aktuellen Stand und die dazugehörigen Versandbelege. Bringt die Schichtleiterin dagegen einen neuen korrekten Ausdruck genau dieses Auftrags mit, ist der einzelne Einwand für Auftrag 4718 beantwortet. Was der geltende Plan für die übrigen offenen Teillieferungen verlangt, bleibt eine eigene Frage. Lass ausdrück-

lich zu, dass ein Hinweis seine Dringlichkeit verliert. Sonst wird aus dem Recht, einen Verdacht zu äußern, unversehens die Pflicht, ihn bis zum Schluss zu verteidigen.

Eine Stimme fehlt, obwohl alle eingeladen sind

Die Schichtleiterin hängt telefonisch in der Runde. Die anderen können sehen, wie die Betriebsleiterin während der Vorstellung ihres Plans mit dem Finger über zwei Spalten fährt. Aus dem Telefon kommt: »Ja, habe ich.« Meint sie die Datei, die gerade alle betrachten, oder die Nachricht mit dem Link? Bitte sie, den Auftrag aus der Zeile vorzulesen, über die sie sprechen möchte. Sie liest vor: »Packzettel einzeln abzeichnen.« Auf der Leinwand steht nur „Positionszahl vergleichen“. Beide haben ein Dokument mit der Überschrift *Umstellungsplan*. Es sind verschiedene Fassungen. Ihre Zustimmung zu „diesem Plan“ wäre wertlos, auch wenn die Tonverbindung tadellos wäre.

Unterbrich die Sammlung, schicke dieselbe Fassung an alle und lass die Betriebsleiterin benennen, welche tatsächlich zur Freigabe vorliegt. Gelingt das vor der Ablösung im Versand nicht mehr, markiere die Karte als ungelesen und vereinbare mit der Schichtleiterin einen Zeitpunkt vor der Freigabe. Vereinbart auch, wer ihr antwortet. Verlange nicht, dass sie eine persönliche Beobachtung in einen Gruppenchat schreibt, den sie später weder einsehen noch zurückholen kann. Wer den Bildschirm teilt, wer die Notizen nach dem Gespräch bekommt und ob eine Kollegin aus einem gemeinsam genutzten Raum frei sprechen kann, gehört zur Entscheidung über das Gesprächsformat. Keine Software kann sie der Moderation abnehmen.

Bei einer größeren Runde lässt sich derselbe Fehler ohne jedes Telefon erzeugen. Zwei Tische bearbeiten vermeintlich dasselbe Vorhaben; der eine geht vom Probebetrieb, der andere von allen Kundenaufträgen ab Montag aus. Werden nachher nur die Überschriften der Karten zusammengezogen, sieht es aus, als sei die Hälfte des Teams besonders vorsichtig. Lass stattdessen aus jeder Gruppe die Stelle im Plan nennen, auf die sich ihr wichtigster Grund bezieht. Betrifft beides dieselbe Zusage, können die Gruppen die Vermutungen vergleichen. Betrifft es zwei Zusagen, gehört jede zu der Person, die über diese Zusage entscheidet. Getrennte Arbeitsgruppen sind gerade dann nützlich, wenn beim Zusammenführen mehr übrig bleibt als eine längere Liste von Stichworten.

Jemand macht aus der Übung einen Auftrag

»Dann ruft doch gleich alle Kunden an«, sagt die Betriebsleiterin nach der ersten Karte. Der Kundendienstmitarbeiter greift zum Telefon. Halte die beiden kurz auf: »Soll das jetzt geschehen? Oder ist das dein Vorschlag für den Fall, dass sich der Fehler bestätigt?« Bis eben sprach die Runde in der Vergangenheit über ein erfundenes Scheitern. Einen Kunden könnte sie im nächsten Augenblick über eine angeblich falsche Auslieferung informieren, für die es bisher nur einen Testzettel gibt. Die Moderation muss hier die Zeitform verlassen und sagen, was heute bekannt ist.

Anders liegt der Fall, wenn der Mitarbeiter antwortet: »Ich habe gerade den offenen Auftrag aufgerufen. Das ist kein Test. Das Paket steht am Ausgang.« Dann lass die Betriebsleiterin mit dem Versand zuerst feststellen, welcher Auftrag und welcher Zettel tatsächlich dort liegen. Ist Eingreifen nötig, entscheidet die zuständige Person nach den normalen Regeln des Betriebs. Kein weiterer Zettel muss erst seine Runde machen. Notiere, an welcher Stelle ihr die Übung unterbrochen habt, und ob sie nach der akuten Klärung noch einen Zweck hat. Einen unmittelbar anstehenden Fehler zu behandeln ist eine bessere Verwendung der Stunde, als ihn pünktlich bis Minute 52 zu besprechen.

Du musst diese Antworten nicht auswendig lernen. Wenn du im eigenen Termin unsicher wirst, sage in einem Satz, worüber ihr gerade sprecht: »Das haben wir für Dienstag angenommen«, »Das haben wir heute auf diesem Beleg gesehen« oder »Dazu braucht jetzt jemand einen Auftrag«. Bitte um Korrektur, wenn dein Satz nicht stimmt. Danach lässt sich meist mit einer schlichten Entscheidung weiterarbeiten: die nächste Karte anhören, einen Beleg holen oder die Übung unterbrechen.

5 · Wenn zwölf Gründe auf dem Tisch liegen

Nach der ersten Runde eines Pre-Mortems können wir in einer merkwürdigen Lage sein: Jeder einzelne Einwand leuchtet uns ein, und wir können uns unmöglich um alle kümmern. Im Ersatzteillager lag der Packzettel schon auf dem Tisch. Anders steht es, wenn wir erst jemanden von der Arbeit freistellen müssen, um überhaupt etwas zu erfahren. Dann wählen wir mit der ersten Prüfung zugleich eine zweite ab. Die Zeit, die wir auf den wahrscheinlichsten Grund verwenden, kann uns für einen weniger naheliegenden fehlen, bei dem wir heute noch etwas hätten ändern können.

Für diese Wahl schlagen wir vor, von der nächsten Zusage auszugehen. Zwei Gründe verdienen getrennte Aufmerksamkeit, wenn sie zwar denselben Fehlschlag erklären, uns aber zu verschiedenen Zusagen bewegen würden. Eine Prüfung ist dann ihre Zeit wert, wenn wir im Voraus sagen können, woran wir den Unterschied erkennen würden und was wir mit der Auskunft anfangen könnten. Sehen wir uns das in einer Buchhandlung an. Der Laden, die Bestellungen und die Gespräche sind erfunden. Auch die Entscheidungen darüber, was zuerst geprüft wird und welches Risiko der Laden trägt, gehören zu diesem Fall.

Acht Bücher bleiben liegen

Die Buchhandlung am Kirchplatz schließt um sechs. Künftig sollen Kunden bis mittags auf der Internetseite ein Buch aus dem Ladenbestand bestellen und es auf dem Heimweg abholen können. Die erste E-Mail bestätigt den Eingang. Eine zweite soll hinausgehen, sobald das Buch hinter der Kasse bereitliegt. In der nächsten Ausgabe der Stadtteilzeitung hat Inhaberin Susanne eine kleine Anzeige gebucht. Ihr Entwurf lautet: „Bis zwölf bestellen, ab vier abholen.“ Am Freitagmittag geht die Ausgabe in Druck. Den Satz kann sie bis dahin ändern, die verteilte Zeitung später nicht mehr.

Zweimal hat der Laden den Dienst im kleinen Kreis ausprobiert. Die Teilnehmer wussten, dass sie zwischen vier und sechs kommen konnten und auf die zweite Nachricht warten sollten. Von zwanzig bestellten Büchern lagen acht bei Ladenschluss noch im Abholfach. Das weiß Susanne, weil sie selbst die Namen für den nächsten Tag abgeschrieben hat. Weshalb acht Bücher liegen blieben, hat sie beim Abschreiben nicht erfahren. Vielleicht war es ihren Bestellern sogar recht, sie erst am folgenden Morgen zu holen. Wer ein Buch liegen lässt, hat sich noch nicht beschwert.

Für das Pre-Mortem versetzt sich das Team in die Zeit nach dem Erscheinen der Anzeige: »Der erste Monat ist vorbei. Wir nehmen die Werbung für den Abholservice wieder aus dem Fenster. Zu viele Leute haben sich für ihren Heimweg auf uns verlassen und standen am Ende ohne Buch da. Wie kam es dazu?«

Der gedachte Monat ist gescheitert. Die beiden Probetage sind dagegen schon vergangen. Über sie kann das Team Auskunft bekommen. Dieser Unterschied wird noch wichtig.

Auf dem Tisch liegen zwölf Gründe. Drei betreffen das Buch selbst: Das letzte Exemplar wurde zwischen Bestellung und Griff ins Regal verkauft; es steht auf einem anderen Tisch als vermutet; jemand hat die gebundene Ausgabe statt des Taschenbuchs zurückgelegt. Drei weitere betreffen die Arbeit bis vier: Alle beginnen erst nach der Mittagslieferung mit dem Heraussuchen; ein Auftrag bleibt ungelesen im Postfach; fertige Abholnachrichten werden gesammelt und erst später verschickt. Dann die Kundenseite: Die erste Mail liest sich schon wie eine Einladung; die zweite landet im Ordner für unerwünschte Post; an manchen Arbeitsplätzen dürfen die Besteller erst nach Feierabend auf ihr privates Telefon sehen. Schließlich der Weg und die Übergabe: Der Bus kommt erst nach sechs an; Abholer müssen trotz fertiger Bestellung an der Kasse Schlange stehen und kehren um; beim Schichtwechsel findet niemand ein Buch, das längst bereitliegt.

Die Versuchung ist groß, über jede Karte einzeln zu beraten. Bei der ersten wäre der Laden wohl schon mitten in einer Debatte darüber, ob er das letzte Exemplar überhaupt im Netz anbieten soll. Susanne legt stattdessen den Anzeigenentwurf zwischen die Karten. Was genau müsste um vier wahr sein, damit sie diesen Satz drucken lassen kann? Das richtige Buch müsste bereitliegen. Und die Person, die laut Spielregel erst nach der zweiten Mail losgehen darf, müsste rechtzeitig Bescheid bekommen. Selbst wenn beides stimmt, kann sechs Uhr für sie zu früh sein. Das wäre ein Einwand gegen die Öffnungszeit, kein Grund, der Kollegin im Laden schnelleres Heraussuchen abzuverlangen.

Die gleiche Uhrzeit, zwei verschiedene Arbeiten

Holger, der die Mittagslieferung annimmt, erinnert sich an einen der Probetage. Um halb sechs hat er mehrere Abholnachrichten kurz hintereinander verschickt. Sein erster Gedanke: „Vorher sind wir hinten nicht fertig geworden." Wenn das stimmt, braucht Susanne jemanden früher am Regal oder sie muss auf die feste Uhrzeit verzichten. Auf einer anderen Karte steht jedoch, dass fertige Bücher lange auf ihre Nachricht gewartet haben. In diesem Fall würde selbst ein zusätzlicher Kollege am Regal nichts daran ändern, wann die Besteller aufbrechen können.

Holger öffnet den Postausgang. Da stehen die Nachrichten von halb sechs. Er hat sich also richtig an die Uhrzeit erinnert. Nur lässt sich damit zwischen den Erklärungen nicht entscheiden: Sowohl bei spätem Heraussuchen als auch bei spätem Schreiben könnten die Mails um halb sechs hinausgegangen sein. Sogar beide Geschichten könnten stimmen, nur für verschiedene Bücher. Wir brauchen für denselben Auftrag zwei Zeitpunkte: Wann lag das richtige Buch im Fach, und wann ging die Nachricht zu diesem Buch hinaus? Ein Stapel Bücher um vier und ein Stapel Nachrichten um halb sechs reichen nicht. Es könnten verschiedene Bestellungen sein.

Die Karte über die gesammelten Nachrichten stammt von einer Kollegin, die ihren Beitrag vorab mit Susanne besprochen hat. Sie hat beim Ladenschluss schon erlebt, wie Nachfragen zu spät verschickten Mails an der Person hängen blieben, deren Name darunterstand. In der Runde will sie weder eine Schicht noch einen Namen nennen. Susanne bietet nicht an, den Vorfall einfach ohne Namen vorzulesen: Schon der Wochentag könnte verraten, wer darüber gesprochen hat. Beide einigen sich auf die Frage, die auf den Tisch darf: »Wie viel Zeit vergeht zwischen dem fertigen Buch und der Nachricht?« Die Geschichte, aus der die Frage stammt, bleibt zwischen ihnen. Hätte die Kollegin auch die Frage nicht weitergeben wollen, hätte Susanne sie nicht als verdecktes Zitat in die Runde getragen.

Nur eine Person hat diese Möglichkeit eingebracht. Vier andere halten die knappe Öffnungszeit für dringlicher. Sie alle kennen das Gefühl, noch im Bus zu sitzen, während ein Geschäft schließt. Auf Nachfrage stellt sich heraus: Drei von ihnen denken dabei an dieselbe Kundin, die am Tag nach der Probe im Laden vom Bus erzählt hat. Die vier Stimmen sagen Susanne etwas darüber, worüber das Team sprechen möchte. Als vier unabhängig voneinander beobachtete Fälle darf sie sie nicht verbuchen. Umgekehrt bekommt der einzelne Hinweis keinen Wahrheitsbonus, nur weil es Mut gekostet hat, ihn einzubringen. Sein Gewicht liegt hier darin, dass er eine andere Abhilfe nahelegt und dass sich sein sachlicher Kern ohne Nachforschung über einzelne Beschäftigte prüfen lässt.

Für einen ersten Überblick wären Punkte durchaus brauchbar. Susanne könnte jeden fragen, für welche Prüfung er seine eigene freie Stunde geben würde. Dann hätte ein Punkt eine verständliche Bedeutung. Schwieriger wird es, wenn dieselbe Zahl für sehr Verschiedenes stehen soll. Holger gibt der Buskarte einen hohen Wert, weil ein verpasster Bus für die Kundin einen ganzen weiteren Weg bedeutet. Seine Kollegin gibt derselben Karte einen niedrigen Wert, weil sie nicht weiß, wie viele Kunden mit dem Bus kommen. Sie widersprechen einander nicht einmal. Ein Mittelwert würde Susanne weder die Schwere des vergeblichen Wegs noch die fehlende Auskunft über seine Häufigkeit erhalten. Sie lässt beides auf der Karte stehen.

Ein Versuch vor Redaktionsschluss

Am Donnerstag ist ein letzter Probetag vereinbart. Susanne hat Geld für zwei zusätzliche Arbeitsstunden. Wiebke, die sonst an diesem Tag frei hat, kann entweder von zwei bis vier kommen oder von fünf bis sieben. Für beide Dienste reicht das Geld nicht. Das übrige Team besetzt die Kasse und richtet die Bücher wie bisher.

Mit dem frühen Dienst könnte Wiebke den Weg der einzelnen Bestellungen verfolgen. Sie würde selbst kein Buch schneller heraussuchen und keine Mail vorziehen. Sie würde auf dem Bestellzettel vermerken, wann sie die richtige Ausgabe mit dem Namen des Bestellers im Fach gesehen hat. Um vier schaut sie ein letztes Mal nach. Susanne kann nach Ladenschluss die Zettel mit dem Postausgang vergleichen. Ein Buch, das um vier noch fehlt, ist für die Anzeige zu

spät, auch wenn Wiebke nicht mehr sieht, wann es endlich kommt. Lag es dagegen früh bereit, lohnt es sich, mit der Person zu sprechen, die es ins Fach gelegt hat: Was braucht sie, um gleich die Nachricht mitzuschicken?

Mit dem späten Dienst könnte Susanne nach sechs den regulären Verkauf beenden und noch bis sieben Bestellungen ausgeben. Wiebke würde kassieren, Susanne die Bücher holen. Die Teilnehmer würden vorher von der zusätzlichen Stunde erfahren. Beim Abholen könnten sie erzählen, ob sie vor sechs überhaupt in den Laden gekommen wären. Ein solcher Abend wäre mehr als eine Umfrage: Susanne sähe, ob die eigens angekündigte Stunde tatsächlich genutzt wird. Allein an der Zahl der Abholungen könnte sie allerdings nicht erkennen, ob die Leute wegen ihres Arbeitswegs erst spät kommen konnten oder ob eine späte Mail sie dazu gebracht hat. Dazu müsste sie nachfragen. Und wer gar nicht kommt, steht ihr am Tresen für keine Frage zur Verfügung.

An Susannes Stelle musst du Wiebke jetzt eine der beiden Schichten anbieten. Welche Auskunft gibst du dafür auf? Überleg auch, was dich umstimmen würde. Wäre der Anzeigentext bereits auf „Abholung nach Nachricht“ geändert und stünde stattdessen die Bezahlung eines festen Spätdiensts zur Entscheidung, könnte derselbe Donnerstag für dich anders aussehen.

Susanne wählt zwei bis vier. Sie könnte die Uhrzeit schon jetzt aus der Anzeige streichen. Dazu müsste sie Wiebke gar nicht bezahlen; die späten Mails kennt sie ja. Aber dann wüsste sie immer noch nicht, welche Arbeit sie für den Start anders verteilen soll. Fehlen um vier Bücher, erwägt sie, einen Teil der Mittagslieferung erst nach vier auszupacken. Liegen die Bücher bereit, kann sie die Lieferung in Ruhe lassen und die Nachrichten anders regeln. Beides zugleich auf Verdacht umzustellen hieße, Kisten im Gang stehen zu lassen, ohne zu wissen, ob das vor vier überhaupt ein Buch mehr ins Abholfach bringt.

Die späte Öffnung wäre einen eigenen Versuch wert, besonders für die Kundin aus dem Bus. Susanne sagt Wiebke, weshalb sie diesen Versuch diesmal nicht bezahlt. Auf Susannes Bitte schreibt Holger der Kundin: »Als du letztes Mal dein Buch holen wolltest: Hättest du mit einer Nachricht um vier einen früheren Bus nehmen können? Oder fuhr der erste für dich erreichbare ohnehin erst nach Ladenschluss hier vorbei?« Im ersten Fall möchte Susanne ihr beim nächsten Mal den geänderten Ablauf anbieten. Im zweiten möchte sie mit ihr einen Abend für einen späteren Versuch finden. Das ersetzt die Spätschicht nicht; vielleicht lässt sich wenigstens für diesen einen Weg etwas erfahren.

Was am Donnerstag im Fach liegt

Wiebke hat sechs Bestellzettel. Bis Viertel nach drei liegen vier der sechs Bücher in der richtigen Ausgabe bei der Kasse. Die Nachrichten zu zweien gehen wenige Minuten später hinaus. Zu den anderen beiden findet Susanne im Postausgang erst Mails von zehn nach fünf. Die letzten zwei Bücher fehlen noch, als Wiebke um vier die Zettel abgibt. Holger bringt sie um halb fünf zur Kasse und schreibt den Bestellern gleich. Hätte Susanne nur die beiden spätesten Mails herausgesucht und Holger gefragt, wo er so lange nach diesen Büchern ge-

sucht hat, wäre schon ihre Frage falsch gewesen. Beide lagen seit dem Nachmittag hinter der Kasse.

Damit lässt sich keine übliche Wartezeit für diesen Laden angeben. Es lässt sich auch keinem der acht aus den vorigen Versuchen übrig gebliebenen Bücher nachträglich ein Grund zuweisen. Aber Susanne weiß jetzt genug, um weder auf schnelleres Schreiben noch auf schnelleres Suchen allein zu setzen. „Wir schicken künftig jede Nachricht sofort" würde den beiden Büchern, die um vier noch fehlten, nicht ins Fach helfen. „Wir nehmen zum Heraussuchen noch jemanden dazu" lässt offen, wer auf die zwei schon fertigen Bücher aufmerksam wird. Holger weiß inzwischen, was ihn bei den letzten beiden aufgehalten hat: In einer offenen Kiste lag die neue Auflage, im Regal noch die alte. Ausgerechnet diese Kiste erst nach vier auszupacken hätte die Bücher nicht früher an die Kasse gebracht. Für den Drucktermin braucht Susanne nicht zu entscheiden, welcher Grund auf Dauer häufiger wäre. Die unbedingte Zusage ab vier ist ihr zu teuer: Die Kunden müssten den zweiten Weg auf sich nehmen, nicht sie.

An die Zeitung geht der Satz: „Bestell dein Buch bis mittags. Sobald es für dich bereitliegt, schreiben wir dir. Abholung bis 18 Uhr." Susanne lässt die Person, die das Buch ins Fach stellt, künftig auch die Abholnachricht schicken. Wird sie dabei von einem Kunden unterbrochen, bleibt der Bestellzettel am Schreibplatz liegen, bis die Nachricht hinaus ist. Ob das im vollen Laden funktioniert, will Susanne am nächsten Abholtag an den liegen gebliebenen Zetteln und den zugehörigen Büchern sehen. Sie hat damit etwas an der Arbeit geändert, ohne zu behaupten, jeder Besteller werde jetzt rechtzeitig erreicht. Im Postausgang lässt sich der Versand nachsehen; wann jemand die Mail auf dem Telefon lesen konnte, steht dort nicht.

Von der Buskundin kommt bis Freitagmittag keine Antwort. Das bedeutet weder „Sie hätte es früher geschafft" noch „Wir brauchen die siebte Stunde". Susanne behält die Schließzeit bei. Ihr Grund ist enger: Eine regelmäßig besetzte weitere Stunde müsste sie auch dann bezahlen, wenn nur die verspäteten Nachrichten den Abend knapp gemacht hätten. Und sie kann für den Anfang eine Leistung anbieten, deren Grenze schon in der Anzeige steht. Für Menschen, die erst nach sechs an den Kirchplatz kommen, hilft auch die pünktlichste Mail nicht. Diesen Nachteil nimmt Susanne mit ihrer Entscheidung in Kauf. Sie schreibt Holger nicht „Öffnungszeit geklärt", sondern sagt ihm, was er der Kundin bei ihrem nächsten Besuch anbieten kann: Das bestellte Buch bleibt bis zum folgenden Werktag für sie liegen. Wer es noch am selben Abend braucht, hat davon wenig.

Beim ersten Wochenabschluss will Susanne die Abholungen vom Folgetag mit Holger durchsehen. Wenn jemand trotz rechtzeitiger Nachricht wegen seiner Arbeitszeit nicht vor sechs kommen konnte, fragt sie, für welchen Tag sich ein Abendversuch lohnen würde. Meldet sich niemand, bleibt die Nachfrage unbekannt. Die Leute, die wegen der gedruckten Schließzeit erst gar nicht bestellen, fehlen auch in diesem Gespräch.

Die übrigen Karten hebt Susanne für denselben Wochenabschluss auf. Eine davon hat Holger schon wieder in der Hand: Wer die Eingangsbestätigung für eine Einladung hält, macht sich womöglich auf den Weg, bevor der Laden die Bestellung überhaupt gelesen hat. Dagegen hilft auch die neue Regel am Schreibplatz nicht. Holger legt die erste Mail neben die Anzeige. In der Betreffzeile steht bisher „Deine Buchbestellung“. Er schlägt vor: „Bestellung eingegangen. Bitte warte auf unsere Abholnachricht.“ Den Wortlaut kann Susanne noch heute ändern; dafür braucht sie Wiebke nicht. Ob jemand die erste Mail tatsächlich missverstanden hat, bleibt offen. Käme am Montag jemand zu früh, wäre Holgers erste Frage deshalb: »Darf ich sehen, nach welcher Nachricht du losgegangen bist?«

Am eigenen Tisch

Nimm aus deinem nächsten Pre-Mortem einen Satz, dem fast alle zustimmen, und einen, den nur eine Person für bedenkenswert hält. Wähle zwei, die denselben beobachtbaren Ausgang erklären könnten. Erzähl ihn aus der Sicht der Person, die etwas tun wollte: Sie stand zum Beispiel um vier im Laden und ging ohne Buch. In der einen Fassung fehlt das Buch, in der anderen liegt es fertig hinter der Kasse, aber niemand findet es. Wenn du in beiden Fassungen denselben Auftrag erteilen würdest, brauchst du den Unterschied womöglich nicht heute aufzuklären. Wenn im einen Fall jemand ans Regal und im anderen an die Kasse gehört, lohnt es sich zu fragen, was du bei ein und demselben Auftrag sehen oder erfragen könntest.

Gib deiner Prüfung einen Preis: Wessen Arbeit oder welche andere Auskunft entfällt dafür bis zur nächsten Zusage? Sag der Person, von der du eine Antwort brauchst, wofür du sie brauchst. Und sprich mit der Person, die entscheiden darf, auch den Fall durch, dass vor dem Termin keine kommt. Vielleicht kann sie die Zusage enger fassen wie Susanne in der Anzeige. Vielleicht muss sie sie verschieben, weil sich der Schaden nachher nicht mehr auffangen lässt. Behält sie den Plan bei, gib den Einwand mit seiner offenen Frage an den Tisch zurück. In der Buchhandlung wird Holger am Freitag noch nicht wissen, ob die Kundin mit der früheren Nachricht ihren Bus erreicht hätte. Eine verlässliche Auskunft kann er ihr trotzdem geben: »Bis sechs sind wir da. Wenn du es heute nicht schaffst, liegt dein Buch morgen noch hier.«

6 · Eine Entscheidung ohne Antwort

Im Lager lagen zwei Zahlen auf dem Tisch. Die eine sagte der Schichtleiterin, dass zwölf Stück ausstehen. Die andere sagte ihr, sie solle vierzig packen. Welche Zahl am Packplatz erscheinen muss, konnten Versand und IT klären, ohne über die Absichten des Kunden zu rätseln. Als die Betriebsleiterin Zeit für einen weiteren Versuch freigab, war die Ursache des Fehlers noch offen. Für diese Entscheidung reichte es zu wissen, dass der bisherige Test eine falsche Packliste durchließ.

Auch Susanne in der Buchhandlung konnte wenigstens nachsehen, welche Bücher im Fach lagen, als die Abholnachrichten hinausgingen. Für den Heimweg der Kundin im Bus fehlte ihr ein solcher Beleg. Damit sind wir wieder bei der Disponentin aus dem Vertrieb: »Schick mir Bescheid, wenn wir das kaufen können.« Sie hat die Software ausprobiert und um Nachricht gebeten. Über eine Bestellung hat sie nichts versprochen.

Dein Zug vor dem Versand

Übernimm die Vertriebsleitung. Bis Donnerstag um zehn kannst du die Besuche für die erste Verkaufswoche noch ändern. Es geht um einen Nachmittag: Die Disponentin und Anke haben ihn für einen Besuch bei ihr vorgemerkt. Die Disponentin erwartet bis zehn Bescheid, ob Anke kommt. Mit Hin- und Rückfahrt braucht Anke den ganzen Nachmittag. Bleibt sie im Haus, kann sie in dieser Zeit mit der Kundenbetreuung die anderen Betriebe zurückrufen, denen sie das Programm gezeigt hat. Die Nachricht zum Verkaufsstart in vier Wochen ist der Disponentin in jedem Fall zugesagt.

Bis zur Entscheidung ist beim Einkauf des Betriebs niemand zu erreichen. Anke hat deshalb die Disponentin gefragt: »Wie lief das bei euch, als ihr zuletzt ein Programm für die Einsatzplanung gekauft habt? Würdet ihr heute wieder so vorgehen?« Bislang hat sie keine Antwort. Es ist Donnerstag kurz vor zehn. Was soll Anke der Disponentin sagen, wenn bis zehn nichts mehr kommt? Schreib den Auftrag so auf, dass Anke ihn ausführen kann und die Kundenbetreuung weiß, ob sie an diesem Nachmittag mit ihr rechnen darf.

Wofür der Nachmittag reicht

Anke würde hinfahren. Sie erinnert sich, wie die Disponentin bei der Vorführung am Bildschirm einen Einsatz neu zugeteilt hat. Ob das Programm ihr auch an einem Morgen hilft, an dem ein Monteur ausfällt, hat Anke damals nicht erfahren. Ein Auftrag an sie könnte lauten: »Bestätige den Besuch. Bitte sie, dir an ihrer Einsatzplanung zu zeigen, wie sie den letzten Ausfall aufgefangen hat. Die Kundenbetreuung plant die Rückrufe an diesem Nachmittag ohne dich.« Dafür braucht Anke weder einen Termin beim Einkauf noch die Aussicht auf eine Bestellung. Die Disponentin kennt die Arbeit, um die es geht. Stellt sich beim Besuch heraus, dass ihr ein einziger Anruf genügt hat, erfährt Anke auch das. Bezahlt hat der Vertrieb diese Auskunft dann mit einem Nachmittag, an dem andere Interessenten länger auf ihren Rückruf warten.

Die Kollegin aus der Kundenbetreuung würde Anke im Haus behalten. Ihr leuchtet ein, was Anke bei dem Besuch erfahren könnte. Nur hat der Betrieb bislang um eine Nachricht gebeten, und die bekommt er auch ohne Besuch. Ihr Vorschlag an die Vertriebsleitung führt zu einem anderen Auftrag: »Sag der Disponentin bis zehn, dass du diesmal nicht kommst. Die Nachricht zum Start bekommt sie wie besprochen. Den Nachmittag trage ich für eure Rückrufe ein.« Anke kann die Frage nach dem letzten Kauf beim nächsten Kontakt wieder aufnehmen. Sie verzichtet allerdings auf einen Termin, den die Disponentin schon für sie freigehalten hat. Falls sich ein Besuch später doch lohnt, müssen beide einen neuen finden.

Beide Aufträge lassen sich um zehn erteilen, selbst wenn das Telefon stumm bleibt. Die Wartezeit hat uns nichts darüber verraten, wer in diesem Betrieb unterschreibt. Sie zwingt uns nur zu entscheiden, wessen Zeit wir jetzt binden. Prüfe deinen Auftrag an seiner ersten Folge: Könnte Anke ihn ausführen, ohne von der Disponentin eine Antwort zu brauchen, die sie gerade nicht hat?

Kurz vor zehn

Geh noch einmal an den Augenblick vor deiner Zusage zurück. Diesmal kommt eine Nachricht der Disponentin: »Für unseren vorgemerkten Nachmittag habe ich die Kollegen dazugebeten, mit denen ich über die Anschaffung entscheide.« Alles andere bleibt, auch die Rückrufe bei den anderen Betrieben. Lies deinen Auftrag noch einmal. Was sagst du Anke jetzt?

Wer Anke für die Rückrufe eingeplant hatte, hat einen Grund, den Nachmittag doch für den Besuch freizugeben. Bisher hätte Anke bei der Disponentin vor allem etwas über die tägliche Arbeit erfahren können. Jetzt kann sie mit den Menschen, die sich mit der Anschaffung befassen, am selben Tisch über deren Fragen sprechen. Die Disponentin hat sie bereits eingeladen. Der Vertriebsleiter kann den Besuch bestätigen, ohne Anke dafür am Einkauf vorbei zu einer unbekannten Person zu schicken. Er muss der Kundenbetreuung dann auch sagen, welche von Ankes Rückrufen warten. Wer den Besuch ohnehin bestätigen wollte, kann den Termin beibehalten und Ankes Auftrag ändern: Lass dir den

letzten Ausfall zeigen und frag die Runde anschließend, was sie für ihre Entscheidung noch braucht. Die Einladung ist ein Grund für das Gespräch. Sie sagt weder, dass alle Eingeladenen kommen, noch, dass der Betrieb kauft.

Wenn mehr Einwände als Zeit bleiben

Auf dem Tisch liegen inzwischen drei Karten: „Die falsche Person bekommt das Angebot“, „Das Programm ist dem Betrieb nicht dringend genug“ und „Die Kollegin hat in der ersten Woche keine Zeit für Rückrufe“. Welche zuerst? Die letzte Frage lässt sich am eigenen Kalender klären. Dafür brauchen wir kein Kundengespräch. Die erste ist wichtig, solange sich Empfänger oder Inhalt des Angebots noch ändern lassen. Eine Bestellung desselben Betriebs kann zeigen, wer damals unterschrieben hat. Ob das heute wieder so läuft, muss Anke erfragen. Die zweite Karte gewinnt an Gewicht, wenn der Vertriebsleiter über einen Vor-Ort-Termin entscheiden muss: Selbst beim richtigen Empfänger kann ein Angebot für etwas liegen bleiben, das der Betrieb frühestens im nächsten Jahr angehen will.

Für die anderen Teilnehmer der Vorführungen ist mit einer Auskunft dieses einen Betriebs noch nichts geklärt. Der Vertrieb kann ihnen die vereinbarte Nachricht schicken und vor weiteren Besuchen erst Zuständigkeit und Bedarf klären. Im Lager wäre dieselbe Haltung zur Restunsicherheit keine Rechtfertigung, vierzig Dichtungen loszuschicken: Dort hat der Betrieb die Auslieferung ausdrücklich an eine bestandene Prüfung gebunden.

Was aus dem Einwand wurde

Gib zum Abschluss den Einwand an die Person zurück, von der er kam. Zeig ihr die neue Zeile im Plan oder lies vor, weshalb die alte bestehen bleibt. In der ausgefüllten Tischvorlage am Ende des Buchs hat sich der Vertriebsleiter für die Rückrufe entschieden, solange Anke keine weitere Auskunft bekommt. Anke erfährt vorab, wann er den Besuch trotzdem bestätigt. Sie kann also erkennen, wofür sich ihre Rückfrage lohnt, ohne für die Verteilung der Termine einstehen zu müssen.

Ein Pre-Mortem kann mit einem unveränderten Plan enden. Im Lager bleibt das Archiv bestehen, weil der Kundendienst mit den verfügbaren Angaben einen Beleg findet. Im Vertrieb kann das Angebot an die Disponentin gehen, wenn sie es dort tatsächlich einbringen kann. Und manchmal bleibt nur eine gut gestellte Frage. Im Besuchsplan hat sie erst dann einen Platz, wenn die Kundenbetreuung am Donnerstag auch ohne Antwort weiß, ob Anke für die Rückrufe da ist.

7 · Was einen Monat später noch gilt

»Können Sie am Donnerstag um fünf?« Wenn die Kundin zusagt, braucht sie eine Uhrzeit, auf die sie sich verlassen kann. Wie die Änderungsschneiderei zu diesem Termin gekommen ist, kann ihr gleich sein. Für die Inhaberin macht es einen Unterschied, ob im Kalender ein Platz frei war oder ob eine Mitarbeiterin versprochen hat, die Kundin bei der Abholung der fertigen Sachen irgendwo dazwischenzunehmen. Am Telefon klingt beides wie eine Zusage. Was sie wert ist, zeigt sich am Donnerstag.

Bislang haben wir einen Einwand bis zu der Stelle verfolgt, an der jemand seinen Plan ändert oder begründet beibehält. Damit wechselt die Verantwortung. Morgen öffnet vielleicht eine Kollegin den Laden, die bei der Besprechung frei hatte. Sie braucht den neuen Plan. Sie braucht auch das Recht, wieder auf ihn zurückzukommen, wenn sie am Tresen etwas anderes antrifft, als wir uns am Tisch ausgemalt haben. Wie viel aus dem Pre-Mortem dafür übrig bleiben muss, lässt sich an einem Monat in einer erfundenen Änderungsschneiderei zeigen.

Zwei Plätze für den Laden

Die Schneiderei vergibt Termine für Anproben. Bei einer solchen Anprobe zieht die Kundin ihre Hose an, damit die Schneiderin den Saum abstecken kann. Auch wenn vor dem Tresen niemand wartet, lässt sich die Anprobe nicht beliebig einschieben: Hinten an der Maschine näht dieselbe Person, die gleich wieder zum Abstecken gebraucht wird. Die Inhaberin will deshalb für vier Wochen einen gemeinsamen Kalender ausprobieren. Bisher war das Terminbuch nur im Laden zugänglich. Jetzt können Kunden auch nach Ladenschluss von zu Hause aus buchen. Am Freitag um 18 Uhr schaltet die Inhaberin die Termine für die kommende Woche frei. Wer anruft oder vorbeikommt, kann nach wie vor einen freien Termin durch die Person am Tresen buchen lassen. Dazu braucht der Kunde weder eine E-Mail-Adresse noch ein eigenes Gerät.

Im Pre-Mortem stellt sich die Runde einen vollen Kalender vor und vor dem Tresen einen Kunden, der zum dritten Mal fragt, wann er seine Hose bringen darf. Eine Mitarbeiterin aus der Frühschicht hat einen Grund dafür genannt: Wenn die Termine freitags nach Ladenschluss ins Netz kommen, können die Leute am Wochenende buchen. Wer am Montagmorgen anruft, kommt erst dran, wenn alle übrigen schon wählen durften. Besonders die Stunden nach Feierabend könnten dann weg sein. Ob die Freigabe überhaupt so viele Menschen anspricht, weiß niemand. Die Inhaberin möchte den Versuch trotzdem machen. Sie will allerdings niemandem am Tresen sagen müssen, er hätte am Wochenende schneller sein sollen.

Sie setzt vor der ersten Freigabe zwei Sperren für die Onlinebuchung: Dienstag um elf und Donnerstag um fünf. Am Telefon und im Laden darf die Schicht diese Plätze fest vergeben, ebenso jeden anderen noch freien Platz. Die Inhaberin nimmt zwei verschiedene Tageszeiten, weil sie noch nicht weiß, welche gebraucht wird. Für die Abendstunden ist das eine spürbare Entscheidung. Ein Termin am Donnerstag um fünf genügt für eine Anprobe; solange er gesperrt ist, kann ihn online niemand bekommen. Bleibt die Sperre bis zur Anprobe stehen, obwohl niemand den Platz will, kann es für eine weitere Anprobe schon zu spät sein.

Im Buchungsplan steht: „Vier Wochen lang vor der Freitagsfreigabe Di 11 Uhr und Do 17 Uhr für Telefon und Tresen zurückhalten. Die jeweilige Schicht darf direkt zusagen. Noch freie Sperren am Vortag um 15 Uhr für alle öffnen. Wer keinen passenden Platz anbieten kann, gibt den gewünschten Zeitraum und die etwaige Rückrufzusage an die nächste Schicht weiter. Nach der ersten Woche prüft die Inhaberin mit dem Tresen die offenen Zusagen; am vierten Freitag entscheidet sie vor der Freigabe über die nächsten Wochen.“ Die beiden Plätze tragen die Sperre im Kalender selbst. Der Prüfzeitpunkt steht bei der Inhaberin im Freitagskalender. Niemand muss das Sitzungsprotokoll finden, um einen Saum abstecken oder einen Termin freigeben zu dürfen.

Was die Spätschicht wissen muss

Am Montag bekommt eine Kundin am Telefon den Dienstagvormittag, ein Kunde im Laden den Donnerstagabend. Am Dienstag meldet sich eine Frau, die ihre Arbeitskleidung ändern lassen will. Sie kann erst ab fünf. Der Abendtermin ist vergeben, nach fünf ist in dieser Woche auch sonst nichts mehr frei. »Donnerstag zur Abholzeit geht es irgendwie«, sagt die Kollegin am Tresen. Sie kennt die Kundin und will sie nicht noch einmal anrufen lassen. In die Spalte für neue Termine trägt sie nichts ein: Der Platz um fünf ist ja schon besetzt. Auf dem Zettel für die Spätschicht steht „Frau Kern kommt Donnerstag mit zwei Hosen“.

Versetz dich für einen Augenblick hinter den Tresen. Dort liegt der Zettel, gleich daneben der Kalender mit einem anderen Namen am Donnerstag um fünf. Du weißt jetzt, wer kommt und was sie mitbringt. Du weißt nicht, ob sie nur etwas abgeben will oder damit rechnet, dass ihr jemand beide Hosen absteckt. Die nette Zusage der Frühschicht hat dir diese Entscheidung überlassen, ohne der Kundin etwas davon zu sagen.

Die Kollegin erwischt die Frühschicht noch beim Gehen. Sie ergänzt den Zettel: „Anprobe zugesagt, Donnerstag ab 17 Uhr, keine genaue Uhrzeit vereinbart. Im Kalender ist dafür kein Platz. Bitte heute noch mit der Inhaberin klären. Ich habe Frau Kern einen Rückruf versprochen, falls es so nicht geht.“ Jetzt lässt sich eine Zusage einlösen oder mit der Betroffenen ändern. Nach der gebuchten Anprobe um fünf wäre die Kabine wieder frei. Die Kollegin ist dann allerdings allein für die Ausgabe der fertigen Sachen eingeteilt. Die Inhaberin übernimmt dort am Donnerstag von halb sechs bis sechs, damit die Kollegin die Hosen ab-

stecken kann. Dafür bleibt ihre Abrechnung bis Freitag liegen. Frau Kern bekommt noch am Dienstag Bescheid: halb sechs.

Am Freitag könnte die Inhaberin aus dem Kalender vorlesen: Beide zurückgehaltenen Plätze sind vergeben. Das stimmt. Im Kalender steht nicht, dass eine dritte Anprobe in die Abholzeit geraten ist. Auch die verspätete Abrechnung findet sich dort nicht. Wer bloß gelungene Buchungen zählt, verliert gerade den Vorgang, wegen dessen sich eine weitere Woche mit der neuen Vergabe zu prüfen lohnt. Wer aus dem Vorgang gleich ableitet, das Internet habe den Engpass verursacht, geht zu weit. Vielleicht waren die Abendstunden schon im alten Buch knapp. Und niemand weiß, ob der Kunde vom Donnerstag ohne die Sperre leer ausgegangen wäre. Fest steht nur, welche Termine beim Anruf noch zu haben waren und wer für die zusätzliche Zusage Zeit aufgebracht hat.

Die Inhaberin wartet nicht bis zum Monatsende, um das Dazwischenschieben zu beenden. Für die verbleibenden Wochen gilt: Ist kein passender Platz frei, darf der Tresen einen späteren Termin anbieten oder mit Einverständnis einen Rückruf vereinbaren. Eine zusätzliche Anprobe darf nur die Inhaberin zusagen, nachdem sie jemanden für die andere Arbeit gefunden hat. Ist sie nicht da, bleibt es beim Angebot aus dem Kalender. Wer zurückrufen soll, bekommt mit dem Dienst auch die offene Zusage, die Telefonnummer bleibt bei den Kundendaten. Die Übergabe meldet den Anruf erst als erledigt, wenn feststeht, was mit der Kundin vereinbart wurde. Eine Nachricht auf dem Anrufbeantworter ist noch kein Termin.

Brauchten wir den Platz, den wir vergeben haben?

Die erste Woche hat der Inhaberin gezeigt, dass zwei belegte Plätze wenig über den Zugang sagen. Für die nächsten drei Wochen bittet sie um einen kurzen Blick, bevor der Tresen einen gesperrten Platz vergibt: »Welcher Termin passt Ihnen sonst noch?« Die Kundin muss weder ihre Arbeitszeiten erklären noch sich dafür rechtfertigen, wie sie bucht. Wer sagt, dass nur der Donnerstag nach fünf geht, hat die Frage beantwortet. Die Kollegin schaut im Kalender nach, solange er noch so aussieht wie in diesem Gespräch. Ein Vermerk beim Termin genügt: „Mittwochvormittag wäre auch gegangen, 10.30 Uhr frei“ oder „nur ab 17 Uhr; sonst nichts frei in dieser Woche“. Der Blick kostet einen Augenblick, die angebotene Zeit bleibt so lange für das Gespräch gesichert. Wir nehmen niemandem zum Vergleich einen Platz weg.

In der zweiten Woche möchte ein Kunde den Dienstag um elf, weil er ohnehin in der Stadt ist. Der Dienstag um halb zwölf passt ihm ebenso gut und ist regulär frei. Er erhält die gewünschte Elf-Uhr-Anprobe. Ohne die Sperre, vermutet die Frühschicht, hätte er den Termin um halb zwölf nehmen können. Genau genommen wissen wir weniger: In diesem Gespräch hatte die Schicht eine zweite brauchbare Zeit zur Hand. Wie der ganze Kalender ausgesehen hätte, wenn die Inhaberin am vorigen Freitag andere Plätze geöffnet hätte, lässt sich daraus nicht zurückrechnen. Aber die Inhaberin braucht auch keine Geschichte über jedes Wochenende. Sie muss am vierten Freitag entscheiden, ob sie erneut einen Vormittag aus dem öffentlichen Kalender nimmt.

In der dritten Woche steht am Mittwoch um kurz vor drei der Donnerstagabend noch frei. Die Spätschicht öffnet ihn wie vereinbart um drei; später wird er online gebucht. Am Donnerstag ruft jemand an, der genau an diesem Abend kommen könnte. Es wäre leicht, im Nachhinein die Freigabe für voreilig zu erklären. Am Mittwoch hatte die Kollegin aber weder diesen Anruf noch eine andere Anfrage für den Platz. Die Regel hat dem einen Kunden einen Platz verschafft und dem anderen keinen mehr lassen können. Eine spätere Freigabe würde daran etwas ändern, allerdings auf Kosten der Zeit, die jemand für den Weg in die Schneiderei noch einplanen kann. Die Schicht notiert, dass ein passender Platz erst nach Aufhebung der Sperre angefragt wurde. Sie braucht deswegen nicht ab morgen jeden Platz bis zur letzten Minute festzuhalten.

Am vierten Freitag liegen neben dem Kalender auch die unerfüllten Wünsche. Bei den Vormittagsbuchungen der letzten drei Wochen hätte der Tresen jeweils eine andere, für die betreffende Person passende Zeit anbieten können. Bei zwei Anfragen nach einem Abendtermin stand ausdrücklich dabei: Mit den übrigen freien Stunden ließ sich der Wunsch nicht erfüllen. In einem weiteren Fall blieb es beim Rückruf; bis zur Freigabe der nächsten Woche konnte die Kundin nicht warten. Als gebuchter Termin taucht ihr Anruf nirgends auf. Und wer den Aushang zur neuen Onlinebuchung so verstanden hat, dass sich der Weg in den Laden nicht mehr lohnt, fehlt auch auf dem Zettel mit den offenen Wünschen. Deshalb schreibt die Inhaberin die Telefonnummer mit auf den Aushang: „Anproben auch telefonisch oder hier im Laden.“ Wie viele Leute den alten Aushang so gelesen haben, lässt sie offen.

Die Inhaberin lässt ab heute den Dienstagvormittag ohne Sperre in den Kalender. Er bleibt am Tresen buchbar wie jeder freie Platz. Den Donnerstag um fünf hält sie weiter bis Mittwoch um drei zurück. Damit bleibt eine Chance auf einen Abendtermin, keine Garantie. Den Auftrag, bei der Vergabe eines gesperrten Platzes auch andere passende Zeiten zu notieren, streicht sie. Er hat seinen Zweck für diese Entscheidung erfüllt. Was bleibt, ist die kurze Übergabe, wenn jemand noch auf eine Antwort wartet. Fehlt künftig bei einer Anfrage tagsüber jeder passende Platz für die gewünschte Woche, legt die Schicht der Inhaberin den Fall vor der nächsten Freitagsfreigabe vor. Sie kann dann wieder einen Vormittag sperren. Bereits vergebene Termine bleiben unangetastet. Die Person, die den Einwand ursprünglich eingebracht hat, bekommt die geänderte Regel zu lesen, bevor sie am Montag wieder das Telefon übernimmt.

»Ich hatte also recht«

Die Kollegin aus der Frühschicht könnte diesen Satz mit einigem Recht sagen. Sie hat den Freitagabend angesprochen, als er im Laden noch niemandem aufgefallen war. Und tatsächlich war bei einem Anruf der letzte Abendtermin online schon weg. Es wäre kleinlich, ihr bloß zu erwidern, ein ursächlicher Zusammenhang sei nicht erwiesen. Die Inhaberin kann ihr für etwas Genaueres danken: »Wegen deines Hinweises haben wir am Telefon nachgesehen, was nach dem Wochenende noch zu vergeben ist. Donnerstags lasse ich dir weiter einen Platz. Den Dienstag gebe ich versuchsweise frei. Bei den Vormittagsanfragen

hattest du jedes Mal noch einen anderen Termin, der gepasst hätte.« Der Hinweis behält seinen Wert, obwohl die Inhaberin die daraus abgeleitete Regel zur Hälfte zurücknimmt.

Teurer wäre es, ein Rechtbehalten auszuhandeln. Dann müsste die Frühschicht ausgerechnet die Vormittage verteidigen, die sie selbst für entbehrlich hält. Und wer die Onlinevergabe vorgeschlagen hat, könnte für sich reklamieren, dass beide Plätze in der ersten Woche vergeben waren. Mit denselben beiden Einträgen ließe sich also der Umbau wie sein Gegenteil feiern. Die Entscheidung vom Freitag braucht einen engeren Maßstab: Welche Zusage können wir künftig wem machen, was nehmen wir dafür anderen weg, und bei welchem Befund sehen wir noch einmal hin?

Eine Nachbesprechung hätte in diesem Laden ihren eigenen Gegenstand. Nehmen wir den Donnerstag mit den zwei Hosen. Die Kundin hat eine unbestimmte Zusage erhalten, die Inhaberin musste an die Ausgabe. Um das zu verstehen, könnten beide Schichten den Wortlaut ihres Versprechens, den Zettel und den Dienstplan nebeneinanderlegen. Dabei käme vielleicht heraus, dass der Tresen seit Jahren Anproben unter den Abholungen unterbringt. Dann hätte die neue Terminvergabe eine alte Gewohnheit sichtbar gemacht. Für die Nachbesprechung wäre es wichtig, das zu klären. Für den anstehenden Freitag reicht die Einsicht, dass im neuen Kalender niemand den Preis der zusätzlichen Zusage sieht. Die Inhaberin kann sie deshalb an eine freie Arbeitskraft binden, bevor sie die Geschichte des Donnerstags kennt. Und umgekehrt ersetzt die Regel nicht das Gespräch mit den Menschen, die ihr Versprechen einlösen mussten. Der gedachte Fehlschlag vom Monatsanfang ist keine Zeugenaussage über diesen Nachmittag.

Nimm einen eigenen Eintrag zur Hand

Suche in deinem Plan eine Vorsichtsmaßnahme, die jemand seit Wochen ausführt. Schreib auf, was dieser Mensch morgen weglassen dürfte, wenn die Maßnahme ihren Zweck erfüllt hat. Wähle einen wirklichen Vorgang aus der letzten Woche und such nach der Alternative, die damals zur Verfügung stand. Ein heute leerer Kalender beweist wenig über den letzten Dienstag. Fehlt der damalige Stand, überlege dir für den nächsten Vorgang eine Gegenprobe, bei der niemand eine zugesagte Leistung verliert. Vielleicht genügt eine zweite Person, die mit den üblichen Unterlagen nachsieht, ob sie denselben Beleg auch ohne die eigens angelegte Liste findet. Bei welcher Antwort würdest du die Liste tatsächlich abschaffen?

Oder nimm eine Zusage, die nach allem, was in deinem Plan steht, reibungslos eingelöst wurde. Frag die Person, die zu der Zeit Dienst hatte: »Was ist dafür liegen geblieben?« »Nichts« ist eine mögliche Antwort. Nennt sie eine andere Arbeit, geh genau bis zu der Stelle mit, an der jemand auf diese Arbeit gewartet hat. Schreib für die nächste Übergabe einen Satz, mit dem die ablösende Person das Versprechen erfüllen oder rechtzeitig ändern kann. Falls sie dazu mehr Personal, Geld oder Befugnisse braucht, gehört die Entscheidung zu der Per-

son, die darüber verfügt. Der schönste Vermerk auf dem Schichtzettel besetzt keinen Tresen.

Am Ende des Monats braucht die Schneiderei von der ganzen Besprechung erstaunlich wenig auf dem Tisch. Eine Sperre ist verschwunden. Die andere kann die Person am Telefon noch nutzen. Ob der Laden ohne Pre-Mortem gescheitert wäre, bleibt offen. Wir haben uns das Scheitern vorgestellt, als wir noch etwas daran ändern konnten, wer einen Platz bekommt und wer für eine Zusage geradestehen muss. An einem Donnerstag um fünf darf die Kundin diesen Unterschied für eine Selbstverständlichkeit halten: Die Kabine ist frei, und die Frau, die ihr die Hosen absteckt, hat Zeit für sie.

Für den nächsten Termin

Das ausgefüllte Blatt zeigt, was auf dem Tisch liegen könnte. Danach folgt die leere Fassung für deinen Termin. Die Zeiten sind ein Vorschlag für eine Stunde. Wenn die Runde größer ist, begrenze die Beiträge je Durchgang. Sammle nur Karten ein, die dafür freigegeben sind. Kürze bei Zeitdruck die Zahl der sofort geprüften Gründe. Ein offener Einwand darf nicht allein deswegen als erledigt gelten, weil die Stunde um ist.

Wenn du allein vorbereitest, fang mit dem Plan an und lass den unteren Teil leer. Wer schon vor der Runde Vermutung, Ergebnis und Maßnahme ausgefüllt hat, lädt andere nur noch ein, eine fertige Geschichte zu bestätigen. Brauchst du einen bestimmten Beleg ohnehin, dann fordere ihn vorher an. Heb ihn nicht als Überraschung für die Sitzung auf. Ein Grund, den du selbst schon siehst, darf auf eine eigene Karte; er braucht nicht die Einstiegsfrage für alle zu werden.

Beispiel · Die ersten Angebote

Plan und Grenze. Alle Teilnehmer der Vorführungen erhalten zum Verkaufsstart in vier Wochen ein Angebot. Der Start ist zugesagt. Empfänger, Rückfragen und Besuche können wir noch ändern. Der Vertriebsleiter bestätigt die Besuchstermine am Donnerstag.

Woran wäre das Scheitern zu erkennen? Drei Monate nach dem Start kann der Vertrieb viele Vorführungen nennen, aber kaum eine Bestellung. Ob es am Kaufweg, am Produkt oder an etwas anderem lag, ist für die Runde offen.

Am Tisch. Vertriebsleiter (entscheidet), Anke (war bei der Disponentin), Kundenbetreuung (führt die Rückrufe). Eine Kollegin aus dem Innendienst moderiert, die Kundenbetreuung schreibt die Entscheidungen in den Besuchsplan. Material: Plan, Gesprächsnotizen, Kalender, Karten und Stifte.

Minute	Was die Moderation sagt oder tut
0–6	Plan vorlesen. »Was steht fest? Was kannst du am Donnerstag anders entscheiden?«
6–11	»Das Produkt ist seit drei Monaten auf dem Markt. Kaum ein Betrieb hat bestellt. Was ist passiert?« Alle schreiben still, ein Grund je Karte.
11–22	Reihum eine Karte vorlesen oder passen; Leitung zuletzt. Gründe im Wortlaut sammeln, noch nicht verteidigen.
22–32	»Woran wäre das zuerst aufgefallen? Welche Auskunft würde unseren Besuchsplan ändern?« Offene Karten aufheben.
32–52	Eine wichtige Vermutung wählen. Notiz und Kalender ansehen. Was belegen sie, welche Auskunft fehlt? Entscheidung oder Prüfauftrag eintragen.
52–60	Den Planeintrag vorlesen. »Erkennst du deinen Hinweis wieder? Wer entscheidet, falls keine Antwort kommt?« Termin für die Rückmeldung festlegen.

Eintrag im Besuchsplan. „Vielleicht kann die Disponentin das Angebot nicht selbst annehmen.“ Belegt ist ihre Bitte um Nachricht. Anke fragt nach dem letzten vergleichbaren Kauf und ob der Weg noch gilt. Die zugesagte Nachricht zum Verkaufsstart geht in jedem Fall raus. Donnerstag, zehn Uhr: Hat die Disponentin die am Kauf beteiligten Kollegen zum vorgemerkten Besuch eingeladen, bestätigt der Vertriebsleiter den Termin. Liegt bis zehn keine solche Einladung vor, sagt Anke den Besuch ab und übernimmt die Rückrufe. Das gilt auch, wenn sie inzwischen weiß, wer im Einkauf zuständig ist. Steht die Anschaffung erst fürs nächste Jahr an, vereinbart sie für dann eine Rückfrage. Der Vertriebsleiter teilt Anke und der Kundenbetreuung mit, welcher Auftrag gilt.

Kopiervorlage · Mein Pre-Mortem

Aktueller Plan: Wer tut als Nächstes was? _____

Gibt es erst einen Auftrag und noch keinen gemeinsamen Ablauf, plant zuerst.

Das steht fest: _____ **Das ist noch offen:** _____

Für wen wäre der Plan gescheitert? Woran würde diese Person das merken?

_____

Wer entscheidet bis wann? _____ **Wer kennt die Arbeit?** _____

Moderation / Mitschrift: _____ **Plan, Karten und Belege:** _____

Minute	Moderation am Tisch
0–6	Plan vorlesen. Fragen: »Welche Entscheidung ist offen? Wer darf etwas ändern?« Ohne Spielraum Auftrag klären.
6–11	»Es ist _____. Wir haben _____ versucht. Das Ziel _____ haben wir verfehlt. Wie kam es dazu?« Keine Ursache vorgeben. Alle schreiben still, ein Grund je Karte.
11–22	Wer beginnt? _____ Moderiert die Leitung selbst, kann sie mit einem eigenen ernsthaften Zweifel anfangen. Dann reihum eine Karte vorlesen oder passen. Nur freigegebene Hinweise vorlesen. Für Vertrauliches getrennt klären: Wer darf was erfahren und prüfen?
22–32	»Wer hätte das zuerst woran bemerkt?« Wähle eine Vermutung, deren Klärung die anstehende Entscheidung ändern kann. Weitere offene Hinweise festhalten.
32–52	Arbeitsbeleg oder Auskunft prüfen. Zuständige Person entscheidet: ändern, begründet beibehalten oder weiter prüfen. Offene Gründe mit Name und Frist notieren.
52–60	Planeintrag vorlesen: »Erkennst du deinen Hinweis wieder?« Bei vertraulichen Hinweisen getrennt rückfragen. Rückmeldung und nächsten Entscheidungstermin verabreden.

Einwand im Wortlaut: _____

Schreib nur für die vereinbarten Empfänger mit. Steht im Arbeitsplan schon, wer bis wann was klärt und was bis dahin gilt, lass den Eintrag dort. Nutze die folgenden Felder, wenn bei der Übergabe sonst ein Beleg, eine Begründung oder ein offener Hinweis verloren ginge.

Vermutung / was spricht dafür oder dagegen? _____

Planänderung oder Grund für Beibehaltung: _____

Falls offen: Wer prüft was bis wann? Was gilt ohne Antwort? _____

Wer entscheidet / wer erhält wann Rückmeldung? _____

Bei welchem Befund prüfen wir erneut? _____

Rückseite · Beim nächsten Entscheid ausfüllen

Bis hierher galt im Plan vom _____: _____

Tatsächlich erfahren oder beobachtet haben wir: _____

Das ist weiterhin unbekannt: _____

Ab _____ gilt für die Arbeit folgender Auftrag: _____

Entschieden hat _____. Die Betroffenen erfahren es durch

_____.

Zum Schluss frage die Person, die mit dem geänderten Plan arbeiten soll: »Woran würdest du morgen früh sehen, dass ab heute etwas anderes gilt?« Steht der neue Auftrag nur auf diesem Blatt, übertragt ihn dorthin, wo die Arbeit eingeteilt wird. Gilt der bisherige Plan weiter, lass stehen, wer das entschieden hat und aus welchem Grund.

Quellen und Anmerkungen

1. Annie Duke, *Thinking in Bets: Making Smarter Decisions When You Don't Have All the Facts*, Portfolio/Penguin, 2018, Abschnitt „Premortems: working backward from a negative future". ↩

2. Gary Klein, Paul D. Sonkin und Paul Johnson, *Rendering a Powerful Tool Flaccid: The Misuse of Premortems on Wall Street*, Manuskriptfassung vom Februar 2019, Abschnitt „Where did the premortem idea come from?", S. 9–10. ↩

3. Gary Klein, *Performing a Project Premortem*, *Harvard Business Review*, September 2007, Einleitungsabsatz. ↩

4. Deborah J. Mitchell, J. Edward Russo und Nancy Pennington, *Back to the Future: Temporal Perspective in the Explanation of Events*, Journal of Behavioral Decision Making 2 (1989), S. 25–38, Abstract, DOI. ↩

5. Klein, Sonkin und Johnson, *Rendering a Powerful Tool Flaccid*, S. 6, Schritte 3–4: erst Einzelnotizen, dann je ein Grund pro Person und Runde. Wer im Lagerbeispiel beginnt und wie die Runde mit vertraulichen Hinweisen umgeht, ist für dieses Buch festgelegt. ↩

6. Gary Klein, *Performing a Project Premortem*, *Harvard Business Review*, September 2007, Einleitungsabsatz. ↩

7. David Gallop, Chris Willy und John Bischoff, *How to catch a black swan: Measuring the benefits of the premortem technique for risk identification*, Journal of Enterprise Transformation 6 (2016), Heft 2, S. 87–106, Verlagsabstract. Verglichen wurden die benannten Risiken und vorgeschlagenen Änderungen; daraus folgt keine Erfolgsquote für ausgeführte Projekte. ↩

8. Madeline J. Peabody, *Improving Planning: Quantitative Evaluation of the Premortem Technique in Field and Laboratory Settings*, Masterarbeit, Michigan Technological University, 2017, Abstract, S. ix–x, Experimente 2 und 3, Hochschulrepositorium. ↩

9. Ben Kyriakou, *How to Rock (& Roll) your Agile website development*, 2016, Abschnitte „Pre-mortem" und „Focus on delivery". Projektbericht eines Beteiligten; die erste Maßnahme nach „To deal with these, we implemented" ist das Verzeichnis der alten Seiten und ihrer Ziele. ↩

10. Gavin Mallory und Heidi Quicksilver, *Stuck in the middle with you: how to balance internal stakeholders requirements with demands from an Agile agency*, Museums and the Web, 2017, Abstract und Abschnitte „Pre-mortem" und „Reporting on progress". Die Autoren berichten über die Genehmigung am Morgen nach der Vorführung und über die Veröffentlichung, nicht über einen Vergleich mit einem Projekt ohne Pre-Mortem. ↩

11. Die Mengenangaben sind erfunden. Zum fachlichen Hintergrund: Shanghai Huadie, Beitrag zum Wechsel des ERP-Systems, Frage „在途单据怎么处理？" (Wie gehen wir mit laufenden Belegen um?). Der Anbieter beschreibt, dass bei teilweise ausgeführten Vorgängen auch die bereits ausgeführte Menge übernommen werden muss. ↩

12. Berthelsen Datenmigration, *Datenmigration beim ERP-Wechsel: Welche Daten gehören ins neue System?*, Abschnitte „Welche Daten typischerweise gebraucht werden" und „Nicht jede Information braucht denselben Weg". Anbieterbeitrag zur Datenauswahl und zum Archivzugriff. ↩

13. Microsoft Learn, *Use the go-live checklist to make sure your solution is ready for go-live*, Abschnitt „User acceptance test completion". Checkliste für Dynamics 365. ↩

14. Gary Klein, Paul D. Sonkin und Paul Johnson, *Rendering a Powerful Tool Flaccid: The Misuse of Premortems on Wall Street*, Februar 2019, S. 6 (Schritt 4) und S. 8–9 (Begründung für den ersten Beitrag der Leitung). Empfehlung der Autoren; der Vergleich mit der Lagerstunde ist eine eigene Abwägung. ↩

Über die Autoren

Patrick Riedl

Patrick Riedl lebt in Essen und berät Unternehmen in Fragen der Einkaufsstrategie. Er hat Handelsallianzen aufgebaut und gesteuert. Wenn ein Lieferant und ein Einkaufsteam miteinander verhandeln, interessiert ihn, was beide Seiten außer dem Preis vereinbaren können – und wer die Zusage dafür geben darf.

transients.co · patrickriedl.de

Benjamin Wittorf

Benjamin Wittorf ist Autor und Berater in Düsseldorf. Er hat für den Bildhauer Tony Cragg eine digitale Werkdatenbank entwickelt und war bei Self Trade in Paris für die IT mitverantwortlich. Heute arbeitet er mit Menschen, die strategische Entscheidungen treffen. Ihn interessiert, wie sie aus dem, was sie sehen und hören, ein Bild der Lage gewinnen.

rebbelib.co · ben.wf

Bei asymmetri*/*es leiten die beiden Entscheidungsspiele und Pre-Mortems. Wenn ein Lieferant sagt: »Freitag könnten wir liefern«, fragt Patrick: »Was darfst du ihm zusagen?« Ben fragt: »Hast du gerade einen festen Termin gehört?«