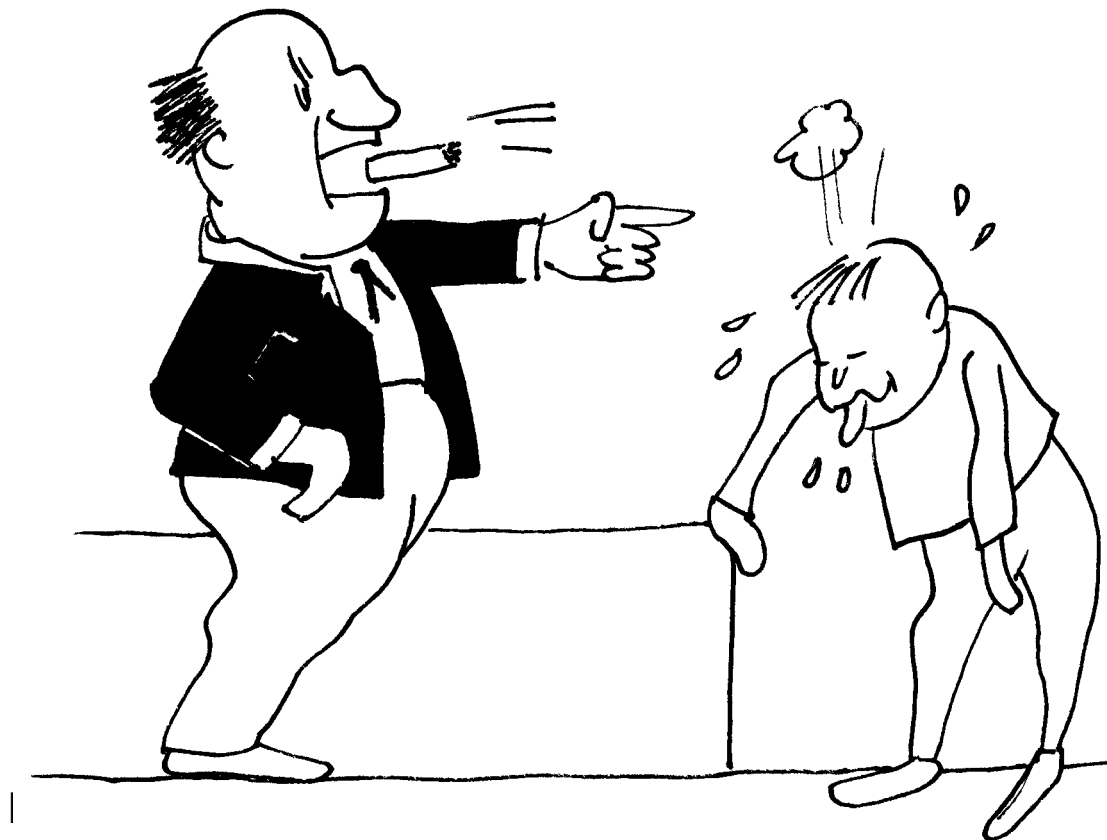


Mach schnell!



Hetzereien

In der menschlichen Erziehung beginnt die Hetzerei schon in der Primarschule, wo der Muster-schüler sich dadurch auszeichnet, dass er die Antwort geben kann, bevor der Lehrer die Frage fertig formuliert hat. Auch im Erwachsenenalter genießt der vermeintlich schnelle Problemlöser nach wie vor Ansehen. Die äussert sich im Dominanzverhalten an Sitzungen, in denen jener, der die erste Idee einbringt und überzeugend vertritt – nota bene: noch bevor er selber das Problem verstanden hat – die andern am Nachdenken hindert und sich damit durchsetzen kann. Sollten sich hinterher negative Auswirkungen zeigen, erinnert sich später kaum noch jemand an den Schuldigen.

In der globalen Wirtschaft ist längst bekannt, dass die Schnellen die Langsamen fressen. Im Umfeld von raschen Veränderungen hat sich die Zeit um Probleme zu lösen unbestritten massen verkürzt. Erschwerend kommt dazu, dass die Eingriffsmöglichkeiten und Auswirkungen durch die zunehmende Vernetzung der Systeme unübersichtlicher geworden sind. Statt sich nun darauf zu konzentrieren, Probleme systematisch anzugehen und effizient zu lösen, verfällt man im Stress vielerorts in nervösen Aktionismus und Pfuscherei, bekämpft kurzfristig Symptome und initiiert damit die nächsten Probleme.

Erfolgsmethoden seit langem bekannt!

Bei den Problemlösungsmethoden haben sich zwei unterschiedliche Richtungen entwickelt, die sich folgendermassen karikieren lassen:

Der *akademische Problemlösungsansatz*: Man studiert sehr ausführlich die Situation, sucht möglichst alles verfügbare Wissen zusammen, stellt Beobachtungen und Trendanalysen an. Dann hinterfragt man nochmals genau, was man wirklich will, sucht anschliessend unter Zuhilfenahme von Kreativitätsmethoden nach Lösungsvarianten, die man ein Bewerbungs- und Auswahl-

verfahren durchlaufen lässt um daraus den besten Vorschlag zu erkü- ren. Dieses Vorgehen führt zu fundamentalen Erkenntnissen, grundsätzlich neuen Konzepten und neuen Methoden – ir- gendwann in der Zukunft.

Der Führungsansatz: Er hat sich vor allem im Militär und bei der Feuerwehr entwickelt. Dieser Ansatz konzentriert sich darauf, mit den vorhandenen Mitteln beinahe reflexartig nach eingeüb- ten Methoden Lösungen zu realisieren. Mit viel Pragmatismus wird also möglichst rasch und routiniert auf Ereignisse reagiert.

In Firmen sind normalerweise ganze Abteilungen durch eine der beiden Vorgehensweisen ge- prägt: Planungsstäbe und forschungsnahe Abteilungen meist durch die erste, Verkaufs- und Produktionsabteilungen durch die zweite Methode. Aus diesen unterschiedlichen Denkhaltungen entstehen oft gegenseitiges Unverständnis und ablehnende Vorurteile. “Elfenbeinturm-Theoretiker” stehen “konzeptionslosen Chaoten” gegenüber.

Welches ist nun aber wann “die richtige Methode”?

In einer stark vernetzten Welt sind einfache Faustregeln gefährlich

Ist es wirklich so dringend?

In Auseinandersetzungen, speziell bei Rivalenkämpfen um Machtpositionen, werden manchmal Zeitdruck und Sachzwänge künstlich geschaffen mit gleichzeitigem Vorschlag für die zwingende Patentlösung, die die eigene Machtposition ausbaut. Die Aufgabenstel- lung “eigene Macht aus- bauen” wird so möglicherweise sehr effizient gelöst. Das Problem für die Firma kaum – aber das war ja auch nicht die Aufgabe. Es rentiert sich also, die Fra- ge nach der Dringlichkeit früh zu beantworten und auch festzuhalten, welcher Teil des Problems wie dringend ist.

Sofortmassnahmen schaffen Zeit zum Nachdenken!

Weil “Patentlösungen” in einer stark vernetzten Welt katastrophale Nachwirkungen hinterlassen können, lohnt sich das Nachdenken vor wichtigen Entscheiden. “Strategen” und “Praktiker” müs- sen sich verständigen. Die Praktiker müssen mit dem grossen Entscheid zuwarten und die Stra- tegen müssen sich damit zufrieden geben, dass sie nur wenig Zeit für Abklärungen haben und rasch Lösungen finden müssen. Sie müssen auch akzeptieren, dass getroffene Sofortmassnah- men die Breite der Lösungsmöglichkeiten bereits einschränken, und dass sie in der zur Verfü- gung stehenden Zeit möglicherweise nur die “zweitbeste” Lösung finden werden.

Simultanes Problemlösen

Immer wieder wurde die Frage gestellt, warum es Admiral Nelson gelang, in der Schlacht bei Trafalgar die technisch überlegene spanische Flotte zu schlagen. G. Laurent, Kapitän der fran- zösischen Kriegsmarine führt es darauf zurück, dass sich Nelsons Führung durch die drei folgen- den Elemente auszeichnete:

- unité de doctrine
- unité de méthode
- unité d'action

Nelson setzte auf “dezentrale Führung”: Während der Schlacht selber gab Nelson keine Befeh- le. Er kannte seine Kommandanten, und seine Kommandanten kannten ihn. Und weil sie ihn kannten, waren sie sicher, in seinem Sinne zu handeln. Vor der Schlacht nutzte Nelson jede Gelegenheit, seine Vorstellungen mit seinen Kommandanten auszutauschen. Er setzte sie mit seinen Absichten und Plänen auseinander und beleuchtete, welche am geeignetsten sein könn- ten, um einen schnellen Sieg zu erringen. Über eine denkwürdige Kommandantensitzung, an der er seine Ideen präsentiert hatte, schrieb Nelson später: “Als ich ihnen den “Nelson-Touch” erläutert hatte, ging wie ein elektrischer Funke durch sie. Einige hatten Tränen in den Augen. Alle stimmten begeistert zu. Es war etwas Neues, etwas Besonderes, und es war einfach.” Nelson

konnte begeistern, er hatte seine Kommandanten befähigt, die Probleme selber zu lösen und sein Führungsstil gab ihnen dazu auch die Möglichkeit.

“Unité de méthode” bedarf der kontinuierlichen Pflege!

Wenn es brennt zeichnet sich der erfolgreiche Feuerwehrkommandant dadurch aus, dass er klare Befehle erteilt und keine gruppenspezifischen Sitzungen abhält. Sein Team hat in gemeinsamen Übungen die Handhabung der Mittel und Methoden drillmässig geübt und fühlt sich daher auch unter Stressbedingungen sicher. Es ist fähig, ohne viel Rückfragen zu handeln und auch mit Überraschungen fertig zu werden.

In Firmen werden heute oft kurzfristig neue Teams gebildet, die unter Zeitdruck Probleme grossen Ausmasses lösen müssen. Wenn die “Taskforce” weder eingespielt ist, noch eine gemeinsame Methodenbasis besitzt, werden selbst die besten Mitarbeiter viel Zeit zur Kommunikation über triviale Dinge verbrauchen und nur langsam effizient werden. Wenn die Firma hingegen eine gemeinsame Methodikkultur pflegt, läuft jedes Team ab Beginn effizient, weil man sich gegenseitig vertraut und auch ohne Erklärungen weiss, wie der Partner vorgehen wird. Dadurch bleibt Zeit für konzeptionelles Denken und zum Finden innovativer Lösungen. Die Firma kommt aus dem Reagieren heraus und beginnt zu agieren.

Sofortmassnahmen im Ausbildungsbereich?

Eine gemeinsame Problemlösungskultur lässt sich nicht dekretieren. Sie lässt sich nur über kontinuierliches Trainieren und bewusstes Pflegen der Methoden in der täglichen Arbeit und in Projekten kultivieren. Eine mögliche Sofortmassnahme: Das Kader besucht gemeinsam Methodikkurse und vermittelt das Gelernte selber weiter an die Mitarbeiter. Anschliessend wendet man die Methoden gemeinsam in Projekten an, evaluiert jeweils rückblickend, ob sich deren Einsatz gelohnt hat und was man das nächste Mal anders versuchen wird. Das Schulen einzelner Mitarbeiter mag für diese persönlich und deren aktuelle Projekte ein Gewinn darstellen. Die Organisation selber hat dann aber noch nichts gelernt. Das ist erst über Teamerlebnisse möglich.

Das Buch zum Thema:

Peter Schweizer: *Systematisch Lösungen finden*, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich 1999, ca. 290 Seiten, zahlreiche grafische Darstellungen, ca. Fr. 58.-, ISBN 3 7281 2648 9

Der Autor: Peter Schweizer ist Geschäftsführer der Firma MethoSys GmbH, die den Produktentwicklungsprozess mit einem modularen Kursangebot methodisch unterstützt. Zudem vertritt die MethoSys GmbH die Firma Invention Machine in der Schweiz (siehe: www.methosys.ch) Tel. 01 / 38 38 777. Daneben leitet der Autor am Zentrum Für Prozessgestaltung (vormals CIM Center) der Fachhochschule Aargau das Nachdiplomstudium „Entwicklungs- und Engineering Management“.