

Peter Gomez und Gilbert Probst

Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens

Peter Gomez und Gilbert Probst

Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens

Vernetzt denken

Unternehmerisch handeln

Persönlich überzeugen

3., unveränderte Auflage

Haupt Verlag

Bern Stuttgart Wien

Unseren Kindern

1. Auflage: 1995

2. Auflage: 1997

3. Auflage: 1999

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-258-07306-4

Gestaltung: Atelier Mühlberg, Basel

Umschlagbild: Aquarell von Charlotte Probst, Genf

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 1999 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung

ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Printed in Switzerland

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Prolog	
Vom Umgang mit komplexen Problemen	11
Einfache Probleme	17
Komplizierte Probleme	19
Komplexe Probleme	22
Schritt I	
Probleme entdecken und identifizieren	35
Vernetzt denken	40
<i>Unterschiedliche Standpunkte einnehmen</i>	40
<i>Zweckbestimmung und Systemabgrenzung vornehmen</i>	43
<i>Schlüsselfaktoren ableiten</i>	47
Unternehmerisch handeln	49
<i>Anspruchsgruppen-Teams bilden</i>	50
<i>Ziele festlegen</i>	54
<i>Kompetenzen aufbauen</i>	55
Persönlich überzeugen	57
<i>Verantwortung übernehmen</i>	57
<i>Visionen kommunizieren</i>	58
<i>Schwergewichte setzen</i>	59
Das Beispiel CIBA	60

Schritt 2	
Zusammenhänge und Spannungsfelder der Problemsituation verstehen	65
Vernetzt denken	72
<i>Den zentralen Kreislauf identifizieren</i>	75
<i>Das Netzwerk aufbauen</i>	78
<i>Zeitliche Abhängigkeiten und Intensitäten ermitteln</i>	84
Unternehmerisch handeln	90
<i>Nach Prozessen statt Funktionen organisieren</i>	90
<i>Die Geschäftslogik entwickeln</i>	93
<i>Zeitmanagement umsetzen</i>	95
Persönlich überzeugen	98
<i>Unternehmergeist fördern</i>	99
<i>Paradoxien und Dilemmata managen</i>	101
<i>Projekt- und Teamarbeit fördern</i>	103
Das Beispiel ASEA BROWN BOVERI (ABB)	107
Schritt 3	
Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten erarbeiten	113
Vernetzt denken	116
<i>Verhaltensmuster der nicht lenkbaren Bereiche ermitteln</i>	117
<i>Lenkungsoptionen identifizieren</i>	121
<i>Indikatoren der Zielerreichung festlegen</i>	124
Unternehmerisch handeln	126
<i>Szenarien entwickeln und durchspielen</i>	126
<i>Kreative Problemlösungen entwickeln</i>	141
<i>Fortschritte in der Problemlösung überwachen</i>	148
Persönlich überzeugen	150
<i>Zukunftsorientiert denken und handeln</i>	150
<i>Machbarkeiten und Grenzen aufzeigen</i>	154
<i>Zielorientiert führen und Kreativität fördern</i>	155
Das Beispiel IBM	157

Schritt 4	
Mögliche Problemlösungen beurteilen	165
Vernetzt denken	168
<i>Die Einhaltung der systemischen Lenkungsregeln sicherstellen</i>	168
<i>Alternativen qualitativ beurteilen</i>	174
<i>Mögliche Problemlösungen quantitativ bewerten</i>	177
Unternehmerisch handeln	180
<i>Die Eigengesetzlichkeiten des Unternehmens nutzen</i>	180
<i>Benchmarking praktizieren</i>	182
<i>Wertsteigerungen realisieren</i>	185
Persönlich überzeugen	188
<i>Die Mitarbeiterinitiative fördern</i>	188
<i>Den Risikodialog suchen</i>	189
<i>Die Interessen der Anspruchsgruppen sichern</i>	191
Das Beispiel KUONI	192
Schritt 5	
Problemlösungen umsetzen und verankern	199
Vernetzt denken	204
<i>Stufengerecht und multidimensional verankern</i>	204
<i>Früherkennung und Fortschrittskontrolle sicherstellen</i>	210
<i>Entwicklungsprozesse und -fähigkeiten erfassen</i>	214
Unternehmerisch handeln	219
<i>Umsetzung planen und kommunizieren</i>	219
<i>Ziel- und anreizorientiert realisieren</i>	229
<i>Lernorientiertes Controlling einführen</i>	233
Persönlich überzeugen	243
<i>Dialog praktizieren</i>	244
<i>Vertrauens- und sinnorientiert führen</i>	252
<i>Lernprozesse auslösen und unterstützen</i>	257
Das Beispiel HEWLETT PACKARD	262

Epilog	
Vom Problemlösen zum Wissensmanagement	269
Problemlösungswissen	271
Lösungsinhaltswissen	272
Träger und Formen des Wissens	272
Wissensziele	274
Wissensidentifikation	274
Wissensentwicklung und Wissenserwerb	275
Wissensverteilung	275
Wissensbewahrung	276
Wissensnutzung	277
Wissenscontrolling	278
Literatur	283
Stichwortverzeichnis	291

Vorwort

Ganzheitliches oder vernetztes Denken ist heute zu einem Schlagwort geworden. Kaum eine politische Meinungsäußerung, kaum ein Interview in der Wirtschaftspresse, in denen nicht dieses Denken heraufbeschworen wird. Auch in den Unternehmen gehört es heute zum guten Ton, einen ganzheitlichen Ansatz bei der Strategiefindung oder der Reorganisation zu fordern. So löblich diese Absichtserklärungen auch sind, die entsprechende Praxis sieht noch wenig verheissungsvoll aus, unsere unternehmerischen und gesellschaftlichen Problemlösungen würden sonst eine höhere Qualität aufweisen. Es besteht also Handlungsbedarf.

Wer heute vernetzt denken möchte, ist nicht mehr nur auf seine Intuition angewiesen. In den letzten Jahren sind dazu verschiedene Ansätze und Problemlösungsmethoden entwickelt und in der Praxis erfolgreich angewandt worden. Unter dem Titel «Vernetztes Denken im Management» haben die Autoren 1987 eine solche Problemlösungsmethodik vorgestellt (GOMEZ/PROBST 1987). Diese Methodik wurde von breiten Kreisen sehr positiv aufgenommen, und seither sind eine Vielzahl von Praxisprojekten mit ihrer Hilfe durchgeführt worden. Die Methodik wurde auch einer grossen Zahl von Führungskräften und Studenten vermittelt und mit ihnen an konkreten Problemstellungen erprobt. Diese vielfältigen Aktivitäten der letzten neun Jahre haben zu Verbesserungen und Vereinfachungen der Methodik geführt. Viel bedeutender ist aber ihre Erweiterung in den Aktions- und Verhaltensbereich. Die Devise heisst nicht mehr nur: «Vernetzt denken», sondern «Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen». Es reicht nicht aus, passende Gedankenmodelle zu komplexen Problemsituationen zu entwickeln (vernetzt denken). Vielmehr muss darauf aufbauend in der Praxis etwas bewegt werden (unternehmerisch handeln). Und dies ist nur möglich, wenn die Problemlösenden ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitreissen können (persönlich überzeugen). Dies hat viel früher bereits der grosse Schweizer Pädagoge PESTALOZZI (1944) erkannt, als er davon sprach, dass nur jemand mit Kopf, Hand und Herz etwas bewegen könne.

Wenn in diesem Buch alle drei Aspekte eines ganzheitlichen Problemlösens vorgestellt werden, so soll dies in zweifacher Hinsicht konsequent erfolgen. Zum einen wird die Dreiteilung über sämtliche Kapitel durchgezogen und werden die heute geläufigen Problemlösungsansätze auf diesen Gebieten integriert. Zum anderen wird vernetztes Denken, unternehmerisches Handeln und persönliches Überzeugen anhand einer Vielzahl von Unternehmensbeispielen illustriert, um zu dokumentieren, dass es sich hier nicht um bloss theoretische Konstrukte handelt. Der Stil des Buches wurde zudem bewusst so gehalten, dass das Gedankengut einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich wird und nicht bloss Spezialisten anspricht.

Dieses Buch ist das Resultat einer intensiven Zusammenarbeit mit Kollegen, Führungskräften und Studenten. Ohne ihr Engagement und ihr kritisches Urteil wäre unsere Methodik leblos und praxisfern geblieben. Deshalb gilt ihnen allen unser herzlicher Dank. Besonders danken möchten wir Hans Ulrich, der den St. Galler Systemansatz begründet und uns in allen Phasen der Entwicklung der Methodik mit der ihm eigenen Kreativität und konstruktiven Kritik unterstützt hat. Weiterer Dank gebührt Jürg Honegger, Sabine Köhler, Clemens Rühling, Kai Romhardt und Manfred Stüttgen, die durch ihre Kommentare und ihre administrative Betreuung viel zum Gelingen des Buches beigetragen haben, sowie den Schweizerischen Kursen für Unternehmungsführung, die es uns alljährlich ermöglichen, die Methodik mit fast 100 oberen Führungskräften praktisch anzuwenden. Unser Verleger Men Haupt hat das Projekt in dankenswerter Weise stets voll Enthusiasmus begleitet. Herzlich danken wir schliesslich unseren Familien, die unsere Arbeit im wahrsten Sinn des Wortes ganzheitlich unterstützt haben.

Nach der guten Aufnahme, die die erste Auflage in kurzer Zeit gefunden hat, legen wir hier eine überarbeitete Fassung vor. Die Schritte zur Lösungsgestaltung und -umsetzung wurden gestrafft und mit weiteren Beispielen angereichert. Der Epilog fasst neu die jüngsten Entwicklungen auf dem Gebiet des Wissensmanagements zusammen. Wir hoffen, dadurch die praktische Umsetzbarkeit der Problemlösungsmethodik nochmals erleichtert zu haben.

St. Gallen/Genf, im Herbst 1996
Peter Gomez und Gilbert Probst

Prolog

Vom Umgang mit komplexen Problemen

Als die SWISSAIR 1992 das Projekt ALCAZAR eines möglichen Zusammenschlusses mit KLM, SAS und AUSTRIAN AIRLINES in Angriff nahm, fühlten sich viele Schweizer vor den Kopf gestossen. Sollte es tatsächlich soweit kommen, dass «ihre» Fluggesellschaft – ein nationales Monument – in der Anonymität einer führenden europäischen Airline verschwinden sollte? Argumente bezüglich wirtschaftlicher Notwendigkeiten angesichts der Nichtbeteiligung der Schweiz am europäischen Integrationsprozess oder schlicht die Frage nach den Überlebenschancen einer mittelgrossen Airline konnten kaum jemanden beeindrucken. Für die Schweizer trugen die Flugzeuge der SWISSAIR das weisse Kreuz auf rotem Grund in die weite Welt, und dies sollte auch in Zukunft so bleiben.

Die wenigsten Schweizer waren und sind sich aber bewusst, was hinter dem Unternehmen «SWISSAIR» steht. Ende der 70er Jahre noch bestand dieses aus 50 Flugzeugen, die einwandfrei operieren und eine qualitativ hohe Dienstleistung für Flugpassagiere erbringen sollten. Obwohl die SWISSAIR auch noch einige kleinere Nebengeschäfte betrieb, war ihre Haupttätigkeit doch der Flugbetrieb. Zwar koordinierte man sich auf bestimmten Gebieten mit anderen Airlines, doch war die Zusammenarbeit recht marginal. Ganz anders die heutige SWISSAIR. 1994 erzielte diese mit 31'600 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 6,5 Mrd. Sfr. Davon stammen 2,1 Mrd. Sfr. aus anderen Aktivitäten als dem Flugbetrieb, vor allem aus dem in den letzten Jahren stark erweiterten Catering- und Verpflegungsbereich. Die SWISSAIR hat sich auch zum Ziel gesetzt, das Kerngeschäft Verpflegung zu einem zweiten Standbein weiter auszubauen. Es ist wohl kaum anzunehmen, dass die Schweizer Bevölkerung sich für diesen Teil der SWISSAIR besonders einsetzen würde. Sie wusste aber schlicht und einfach nicht, dass die SWISSAIR auch noch andere Dinge macht als «fliegen». Vielen auch nicht geläufig sind die grosse Zahl von Allianzen und Überkreuz-Beteiligungen, die die SWISSAIR in den letzten Jahren eingegangen ist. Zu erwähnen sind hier die Zusammenarbeit mit DELTA AIRLINES und SINGAPORE AIRLINES, die EUROPEAN QUALITY-ALLIANCE mit SAS und AUSTRIAN AIRLINES, die Beteiligung am weltweiten Reservationssystem

GALILEO oder die Wartungskooperation SHANNON-AEROSPACE. Und eben erst erwarb die SWISSAIR fast 50% der SABENA, was die beiden Partner zur viertgrößten Fluggesellschaft in Europa werden lässt. Für einen Aussenstehenden ist es also fast nicht mehr möglich, die Unternehmensgrenzen der SWISSAIR zu ziehen, festzustellen, was dazu gehört und was nicht. Auch ist die SWISSAIR nicht mehr ein hierarchisch fein säuberlich strukturiertes Unternehmen. In den letzten Jahren wurden Hierarchieebenen abgebaut, eine Profitcenter-Organisation errichtet, Netzwerkstrukturen eingeführt. Dies alles, um wettbewerbsfähiger zu werden, um langfristig eine gute Überlebenschance in diesem harten Geschäft zu haben.

Das Beispiel der SWISSAIR zeigt, dass moderne Unternehmen nur verstanden werden können, wenn ihre Wirkungsweise grundsätzlich hinterfragt wird. Wie funktionieren eigentlich Unternehmen? Wie verläuft der Geschäftsalltag von Führungskräften? Welche Aufgaben erfüllen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Noch vor wenigen Jahren hätten solche Fragen Erstaunen oder gar Kopfschütteln ausgelöst. Unternehmen stellen Produkte und Dienstleistungen für ihre Kunden her, Führungskräfte setzen Ziele, planen, koordinieren und überwachen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen die ausführenden Tätigkeiten. Alles ist schön geordnet, wie die Rädchen einer Maschine, die perfekt ineinandergreifen. Aber ist dies heute noch die Wirklichkeit?

Konnte früher das Unternehmen anhand seiner Produktionsstandorte und seiner Absatzorganisation klar identifiziert werden, so fällt die Orientierung heute schwer. Im Zeitalter der Allianzen und der «virtuellen» Unternehmen verwischen sich die Grenzen zunehmend. Je nach zu bearbeitenden Projekten werden Unternehmen modular zusammengesetzt, arbeiten sie mit dem einen oder anderen Partner zusammen. Gewisse Güter werden produziert, andere dazugekauft. Es ist sogar nicht unüblich, zusammen mit der Konkurrenz zu produzieren, auf dem Markt aber getrennt aufzutreten. Der Begriff der Konkurrenz relativiert sich dadurch natürlich. Was heute zum Unternehmen gehört, ist morgen vielleicht Konkurrenz – und umgekehrt. Das Unternehmen, wie wir es gekannt haben, gibt es in Zukunft immer weniger.

Der Mythos der Ziele setzenden, planenden, koordinierenden und überwachenden Führungskraft wurde schon in den 70er Jahren von MINTZBERG (1973) entlarvt. Aufgrund seiner empirischen Arbeiten zur Führungstätigkeit zeigte er auf, dass Führungskräfte die genannten Aktivitäten in keiner Art und Weise systematisch durchführen, sondern dass ihr Tagesablauf geprägt ist durch eine hektische Folge von Telefonaten, kurzen Gesprächen, Sitzungen und dem gelegentlichen Studium von Akten. Trotz diesem für einen Aussenstehenden chaotisch erscheinenden Vorgehen gelingt es, in den Fluss der Ereignisse jenen Sinn zu bringen, den wir als «Unternehmen» wahrnehmen.

Überholt ist schliesslich auch die Interpretation der Rolle der Mitarbeiter als ausführende Stellen. In der heutigen Zeit der flachen Hierarchien wird die Unterscheidung zwischen Führenden und Ausführenden immer mehr obsolet, Sachbearbeiter führen sich selbst und werden so zu den «Professionals», mit denen die Leistung des Unternehmens steht oder fällt.

Gibt es in diesem Kaleidoskop noch einen ruhenden Pol, ein gemeinsames Merkmal, eine Invariante? Bei all den angesprochenen Aktivitäten geht es letztlich um

Prozesse des Problemlösens.

Vielfältig miteinander verknüpfte Problemlösungsaktivitäten konstituieren das, was wir ein Unternehmen nennen. Der Alltag der Führungskräfte ist geprägt durch eine stete Folge der Lösung einfacher bis komplexester Probleme. Und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in diese Problemlösungsprozesse eingebunden, die schliesslich zur Kundenzufriedenheit führen sollen.

Angesichts der zentralen Bedeutung der Problemlösungsprozesse für das Unternehmensgeschehen stellt sich natürlich sofort die Frage nach dem erfolgsversprechendsten Vorgehen. Gibt es so etwas wie eine universell gültige Methodik, die – richtig angewandt – stets zum Ziel führt? Offensichtlich nicht, wie das Scheitern so vieler Problemlösungen in der Unternehmenspraxis immer wieder zeigt. Jeder Problemlösungsprozess ist letztlich ein Versuch-Irrtums-Prozess, allerdings unter unterschiedlichen Voraussetzungen. Während niedere Organismen oft unter Einsatz ihres Lebens experimentieren, kann der Mensch durch sein Arbeiten mit Modellen und entsprechender Simulation seine Theorien für ihn «sterben» lassen. Wie gut die Problemlösung ausfällt, hängt damit letztlich von der Güte des zugrundegelegten Modells ab, und zu dessen Entwicklung lassen sich keine universell gültigen Ratschläge geben. Für bestimmte Konstellationen sind allerdings Handlungsanweisungen möglich, die die Erfolgswahrscheinlichkeit wesentlich erhöhen. Dies soll anhand von Beispielen aus dem Unternehmenszusammenhang illustriert werden.

Führungskräfte wie auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (im folgenden Problemlösende genannt) sehen sich einer Vielzahl unterschiedlichster Problemstellungen gegenüber, wie Abbildung 1 zeigt. Betrachtet man diese Problemstellungen etwas näher, so weisen sie unterschiedliche Eigenschaften auf und lassen sich demzufolge kategorisieren. Drei Arten von Problemen sollen im folgenden unterschieden werden: Einfache, komplizierte und komplexe Probleme.



Abbildung 1

Unternehmerische
Problemstellungen

■ *Einfache Probleme*

Diese Probleme sind durch wenige Einflussgrößen charakterisiert, die zudem eine geringe Verknüpfung aufweisen. In diese Kategorie fallen von den obigen Beispielen die Einsatzplanung von Mitarbeitern und die routinemässige Behandlung von Kundenwünschen. Diese Probleme lassen sich ohne methodische Hilfe aufgrund der Erfahrung, der vorhandenen Kenntnisse und Routinen bewältigen. Ein einfaches Problemlösungsschema kann hier unterstützende Dienste leisten. Diese Art von Problemen deckt den grössten Teil des unternehmerischen Geschehens ab. Es sind all jene ungezählten Schwierigkeiten, die wir fast unbewusst tagtäglich bewältigen.

■ *Komplizierte Probleme*

Diese Probleme sind durch eine Vielzahl verschiedener Einflussgrößen charakterisiert, die zudem relativ stark miteinander verknüpft sind. Die Strukturen bleiben aber über die Zeit stabil, die entsprechende Dynamik ist also gering. Beispiele für diese Art von Problemen sind die Erstellung des Jahresbudgets und die Organisation der Logistik. Bis ein Budget dem Verwaltungsrat präsentiert werden kann, sind eine Vielzahl von Operationen und Tausende von Mitarbeiterstunden notwendig. Trotzdem ist das

Prozedere jedes Jahr dasselbe, und es ist eine reine Fleissarbeit, bis das Budget steht. Bei der Organisation der Logistik eines Einzelhandelsunternehmens geht es darum, die richtige Ware in der richtigen Menge an die richtige Verkaufsstelle zu liefern. Auch hier handelt es sich um eine Optimierungsaufgabe, die mit genügend analytischem Verstand gelöst werden kann. Für diese Art von Problemen stehen eine Vielzahl von Problemlösungsmethoden zur Verfügung, die letztlich immer eine Optimierung bei bestimmten Rahmenbedingungen beinhalten.

■ *Komplexe Probleme*

Komplexe Probleme unterscheiden sich von den komplizierten Problemen dadurch, dass zwar auch viele verschiedene, stark verknüpfte Einflussgrößen die Problemsituation auszeichnen, deren Interaktion sich aber laufend verändert. Hauptcharakteristikum komplexer Probleme ist also Dynamik, ein Eigenleben, das Auftreten immer neuer Muster und Konstellationen. Beispiele für komplexe Probleme in Abbildung 1 sind die Umweltproblematik, die weltweiten Märkte sowie die neuen Lebensstile. Die weltweite Öffnung der Märkte bedeutet, dass plötzlich neue Konkurrenten in den angestammten Heimmarkt eintreten, Substitutionsprodukte die eigene Marktposition streitig machen (zum Beispiel Generica bei den pharmazeutischen Produkten) oder sich ein dramatischer Preisverfall durch Billigprodukte ergibt. Die Marktconstellation verändert sich oft schlagartig, gewohnte Strukturen verschwinden. Diese Art von Problemen erfordern ein völlig neues Denken und Handeln, wie in diesem Buch zu zeigen sein wird.

Im heutigen Unternehmensgeschehen lässt sich eine starke Verschiebung weg von den einfachen und komplizierten Problemen hin zu den komplexen Problemen feststellen. Aber nicht nur die Komplexität nimmt zu, sondern es entstehen eigentliche Dilemmata für die Führungskräfte.

Die folgenden Spannungsfelder der heutigen Unternehmen sollen dies illustrieren:

- Zunehmende Internationalisierung und Vernetzung der Unternehmung bei gleichzeitiger Fragmentierung der Märkte und Individualisierung der Bedürfnisse.
- Steigende Dynamik des Unternehmensgeschehens bei gleichzeitig abnehmender verfügbarer Reaktionszeit der Führungskräfte.
- Wachsender Ruf der Mitarbeiter nach Leadership bei gleichzeitiger Forderung nach vermehrten eigenen Handlungsspielräumen.
- Weiteres Streben nach Wohlstand bei gleichzeitiger Wahrung ökologischer Ziele und sozialer Verantwortung.
- Verstärkte Innovationskraft bei gleichzeitiger Beherrschung zunehmender Risiken.