

# Einführung

Es dauerte nicht lange, bis Tim als brandneues Mitglied des Geschäftsentwicklungsteams sein erstes wichtiges Projekt erhielt. Seinem Arbeitgeber @X war es gelungen, ein Online-Hotelbuchungssystem in den USA zu entwickeln und einzuführen, und nun schickte sich das Unternehmen an, Europa zu erobern. Alles, was Tim brauchte, war ein ausgeklügelter Plan, der die »grundlegenden Dinge« umfasste, wie der Leiter des Bereichs Geschäftsentwicklung es ausgedrückt hatte. »Sie wissen schon: Ermittlung der Marktgröße, Wettbewerb, erforderliches Budget, Akquisitionskandidaten, Zeitrahmen, Empfehlungen – und dergleichen.« »Also die Basisdaten«, hatte Tim erwidert. »Genau«, hatte sein Chef bestätigt. »Wir wollen innerhalb von zwei Monaten einen tragfähigen Aktionsplan vorlegen können, weil wir die nächste Finanzierungsrounde einläu-

ten müssen. Falls Sie noch Fragen haben, ich bin jederzeit für Sie da.»

Als Tim zehn Minuten später an seinem Arbeitsplatz im Großraumbüro saß, überflog er seine spärlichen Notizen und fragte sich, ob er sich soeben eine echte Herausforderung oder ein massives Problem eingehandelt hatte. Er beschloss, sich zunächst einmal auf Google Maps anzuschauen, wie groß Europa eigentlich war...

## **Das Problem mit der Problemlösung: Sie ist eine Kunst**

*Eine Oper zu schreiben ist ein Kinderspiel – es sei denn, man kann es nicht.*

Unternehmensprobleme zu lösen macht Spaß, erfordert aber auch harte Arbeit. Dieser Prozess umfasst ein kunterbuntes Sammelsurium aus neuen Entdeckungen, unterschiedlich gearteten Menschen, (potenziellen) Konflikten, Tabellenkalkulationen, Träumen, Besprechungen, Ungewissheiten, Enttäuschungen, Meinungen, Widerständen, Terminen und Hypothesen. Ist er von

Erfolg gekrönt, kann er den Kurs einer Organisation grundlegend verändern.

Das Kernproblem in Angriff nehmen, ein unschlagbares Team zusammenstellen, die rückhaltlose Unterstützung der Geschäftsleitung gewinnen, die richtigen Datenquellen auswählen, alle wichtigen Aspekte berücksichtigen, Informationen in Erkenntnisse umwandeln, hieb- und stichfeste Hypothesen aufstellen, alternative Lösungsansätze unter die Lupe nehmen, fehlerfreie Analysen durchführen, Lösungen durch nachhaltige Interventionen umsetzen, den Zeitrahmen einhalten und erfolgreiche Überzeugungsarbeit bei den verschiedenen Interessengruppen (den so genannten Stakeholdern, Personen in Schlüsselpositionen, deren Interessen durch den Verlauf oder das Ergebnis des Veränderungsprojekts betroffen sind) zu leisten – das alles sind Elemente eines Prozesses, der ein hohes Maß an Kunstfertigkeit verlangt. Es gibt immer mehrere Wege, die zum Ziel führen, und im Nachhinein lässt sich nur schwer ergründen, ob eine andere Strategie bessere Ergebnisse erzielt hätte. Hier handelt es sich schließlich nicht um Nullachtfünfzehn-Rezepte aus dem Kochbuch und selbst

daran scheitern die besten Problemlöser bisweilen.

Da niemand die perfekte Problemlösung beherrscht (oder es zumindest nicht beweisen kann), sollte man darüber nachdenken, wie sich die Erfolgsschancen eines Problemlösungsprozesses verbessern lassen.

Bei Unternehmensprojekten geht oft der Mythos vom genialen Einfall um, der allumfassenden Antwort, die sowohl der Organisation als auch dem Urheber Ruhm einträgt. In Wirklichkeit handelt es sich selten um einen Geistesblitz, sondern um Lösungen, die in vielen kleinen Schritten geschmiedet, umgemodelt, maßgeschneidert und zerlegt werden. Eine fantastische Idee bietet allen Grund zur Freude, aber man sollte sie fortlaufend hinterfragen und anpassen, um sie zu optimieren.

## **Effektive Problemlösungsprozesse auf Unternehmensebene**

Wir zielen mit unserem Buch darauf ab, die Erfolgsquote der Personen, die sich mit der Lösung von Unternehmensproblemen befassen, zu verdoppeln. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die meisten Problemlösungsprozesse Verbesserungsbedürftig sind. Obwohl mit den besten Absichten in die Wege geleitet, enden sie häufig mit unverhohлener Enttäuschung, weil sie unbeabsichtigt weitere Probleme schaffen, beispielsweise frustrierte Teammitglieder, Berichte, die in den Aktenschränken Staub ansetzen, Interessengruppen, die sich an den Status quo klammern – oder es gibt schlichtweg keine spürbare Auswirkung oder Veränderung der Situation.

Aus unserer Sicht liegt die eigentliche Ursache erfolgloser Problemlösungsprozesse darin, dass bereits der Problemlösungsansatz Schwachstellen aufweist. Die typische Vorgehensweise besteht darin, das Problem zu definieren, etliche Analysen durchzuführen und zu guter Letzt die eine oder andere Empfehlung auszusprechen. Das bezeichnet man als »sequenzielle Problem-

lösungsmethode«. Dahinter verbirgt sich die stillschweigende Annahme, dass sich die Lösung von alleine herauskristallisieren wird, sobald man eine bestimmte Reihe von Schritten vollzogen hat. Nachteile dieser Methode sind unklare Zielsetzungen, Zeitverschwendungen, weil man sich viel zu sehr auf das Problem statt auf mögliche Lösungen konzentriert, mangelnde Logik, Vorgabe einer Marschrute ohne konkrete Interventionsvorschläge, ein unzureichender Konsens der wichtigsten Betroffenen und das Fehlen annehmbarer Alternativen.

In diesem Buch präsentieren wir Ihnen eine völlig andersgeartete unternehmerische Problemlösungsmethode: einen Ansatz, der radikales Umdenken erfordert. Er beginnt mit den Herausforderungen und Zielen statt den Problemen. Wir richten unser Augenmerk von Anfang an auf Lösungsmöglichkeiten, die Diagnose tritt dabei in den Hintergrund. Unsere Analysen zielen darauf ab, Lösungen auf den Prüfstand zu stellen statt Probleme zu vergrößern. Und schlussendlich geht es bei den Lösungen nicht darum, Marschrichtungen festzulegen oder Entschei-

dungen zu zementieren, sondern die Dinge in Bewegung zu bringen.

Unser Ansatz baut auf drei Schlüsselprinzipien auf, die das Fundament erfolgreicher unternehmerischer Problemlösungsprozesse bilden:

**1. Umdenken:** Beim Problemlösen geht es weniger um Probleme, als vielmehr um Zielsetzungen und tragfähige Lösungen.

**2. Begründete Zweifel ausräumen:** Bewusstseinsveränderungen lassen sich auf logische Überlegungen, hieb- und stichfeste Fakten und hinterfragte Hypothesen zurückführen.

**3. Entscheidungen sind nichts, Intervention ist alles:** Veränderungsbereitschaft wird nicht durch Entscheidungen, sondern nur durch Interventionen gefördert.

Aus unserer Sicht stellen diese drei Prinzipien die Grundlage für erstklassige, sprich tragfähige Problemlösungen in Unternehmen dar. Zugegeben, es gibt andere Problemlösungsmethoden, die auf eine längere Geschichte zurückblicken können und von vielen übernommen wurden. Unsere Methode stützt sich auf Elemente, die

einen krassen Gegensatz zu manchen aktuellen Lehrmeinungen und vielleicht auch zu Ihrer eigenen Arbeitsweise bilden. Das respektieren wir und bitten Sie lediglich, offen für unseren Ansatz zu sein, ihn auszuprobieren und dann für sich selbst zu entscheiden, welche Elemente Sie integrieren wollen.

## **Der Aufbau des Buches**

Wie bereits erwähnt, geht es bei der Lösung von Unternehmensproblemen um die Fähigkeit, eine Vielzahl von Entscheidungsträgern und Interessengruppen zu motivieren, bestimmte Interventionsmaßnahmen mitzutragen, um bestimmte Ergebnisse zu verbessern. Dieser Prozess umfasst fünf Schritte:

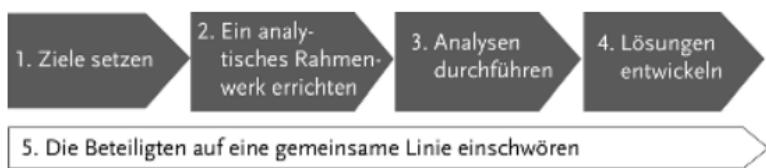


Abbildung 1

Diese fünf Schritte werden in den folgenden Kapiteln erläutert. In jedem Kapitel schildern wir die Vorteile und verschiedenen Elemente der Strategie, umzudenken, um Veränderungen auf den Weg zu bringen. Wir befassen uns mit den verschiedenen Phasen eines effektiven Problemlösungsprozesses und identifizieren typische Verhaltensweisen, die in krassem Widerspruch zu unseren Schlüsselprinzipien stehen. Wir stellen diese eingeschliffenen Handlungsmuster in Frage, indem wir zeigen, dass es eine andere Vorgehensweise gibt und warum diese besser ist. Wir beschreiben die Alternative in allen Einzelheiten und präsentieren darüber hinaus nützliche Tipps und Tricks für die Umsetzung. Fallstudien und Geschichten aus dem Leben »hinter den Kulissen« gewähren Ihnen tiefere Einblicke in die Kunst, unternehmerische Herausforderungen durch effektive Problemlösungsprozesse zu meistern. Die Schlüsselpunkte werden am Ende jedes Kapitels in Form von »Lektionen zum Mitnehmen« zusammengefasst.

Dieses Buch ist eine ideale Lektüre für alle, die im weitesten Sinne mit unternehmerischen Problemlösungsprozessen zu tun haben, ins-

besondere Projektmanager, Berater, Mitarbeiter aus dem Bereich Geschäftsentwicklung, Projektsteuerungsgruppen, Programmleiter, Business Analysten und Teammitglieder wie Tim.

Wir sind überzeugt, dass unser Ziel, die Erfolgsquote von Unternehmensprojekten zu verdoppeln, bereits in greifbare Nähe rückt, wenn jeder Leser lediglich drei Dinge aus diesem Buch auswählt, die er oder sie in Zukunft anders machen will.