

Hans Ulrich Kunz

EASY MANAGEMENT

**Werkzeugkasten für Führung, Kreativität, Projekte, Flow
Kunden- und kommunikationsorientierte Unternehmenskultur**

INNOVA Hans Ulrich Kunz

EASY MANAGEMENT

**Management leicht machen: Mit wenig Aufwand viel erreichen. Mit konkreten Anleitungen aus Systemtechnik, Organisationslehren, Psychologie...
...und viel praktischer Erfahrung.**

Überlegen Sie, was morgen schneller, einfacher, kostengünstiger gehen könnte:

.....% weniger Projektzeit

.....% Kosteneinsparung bei.....

.....% Zeitersparnis in Arbeitsabläufen

.....% weniger Sitzungszeit

20 -MINUTEN-VORTRAG

Von Ihnen gewichtete Punkte bei Ihnen "live" dargestellt.

1 oder 2-STUNDEN-SEMINAR BEI IHNEN

Mit Ihren Mitarbeitenden ausgewählte TIPP's an einer unternehmerischen Aufgabe einüben.

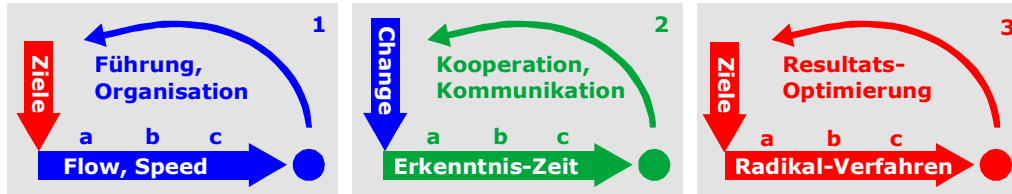
CHANGE / INNOVATIONS - VORHABEN

Eine definierte Aufgabe mit Ihren Mitarbeitenden ins Ziel bringen - unter Anwendung einer Auswahl der hier dargestellten TIPP's.

INNOVA
Hans Ulrich Kunz, Basel
+41 (0) 61 263 3366
www.innovag.ch

Easy Management: Vernetzt 3 Kreisläufe (Prozesse)

EINFÜHRUNG



Widersprüchliches zusammengebracht

Harte Zielverfolgung,
angenehmer zwischen-
menschlicher Umgang,
beste organisatorische
und kommunikative
Voraussetzungen.

Typische drei Schritte pro Kreislauf:

- | | | |
|--|---|---|
| a. Spielregeln, Sitzungstechnik | a. Ziel-Verpflichtung (JA-Reaktion) | a. Ideal-Überlegungen anstellen |
| b. Hilfestellung (Coaching) | b. Zeit zum Durchdenken der eigenen Überzeugungen | b. Viele Mitdenkende einbeziehen |
| c. Darstellung von Arbeitsergebnissen durch die Ausführenden | c. Kommunizierte Anerkennung | c. Kompression (Crush) von Zielen, Zeit und Aufwand |

Vorteile hierarchieverbindender Führungs-Kreislauf

Hackordnung

Kommunikation, die von Chef zu Chef "nach unten" weitergereicht und wiederum von Chef zu Chef "nach oben" läuft, ist der Tod unternehmerischer Dynamik.

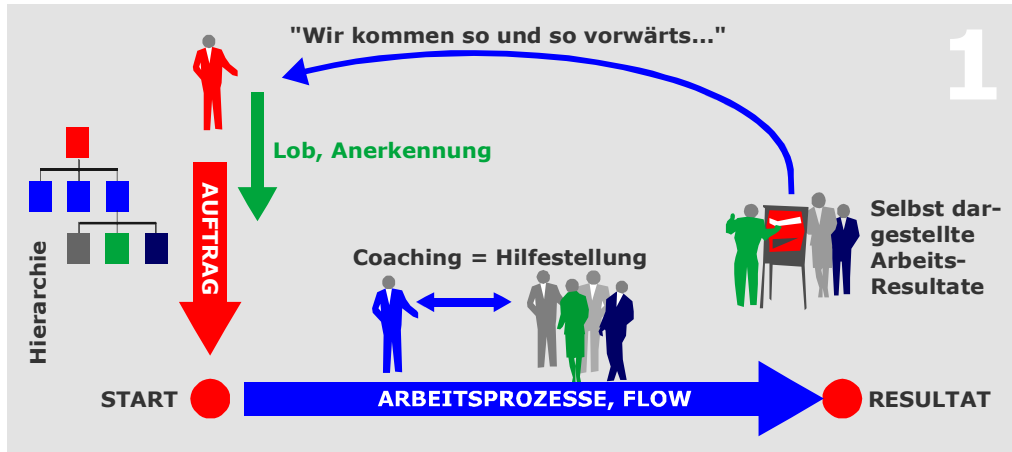
- Die Leistungen von Mitarbeitenden werden im Unternehmen "gesehen", weil sie über ihre Abteilung und Organisationsstufe hinaus kommunizieren.
- "Der obere Chef" kann Vorgaben, Ziele klar und deutlich vertreten. Das bringt direkte Vorgesetzte in Coaching-Position: Chef und seine Mitarbeitenden spannen zusammen, um vorgegebene Ziele zu erreichen. Und zusammen ernten sie die Früchte vollbrachter Arbeit.
- Beteiligte, die ihre Resultate in der Organisation selbst an andere Fachbereiche und Hierarchiestufen kommunizieren, hinterfragen Stand und

Qualität ihrer Arbeit und verdichten Information für zeitsparende Sitzungen.

- Das Darstellen von Arbeitsresultaten über Hierarchiestufen und Fachbereiche hinweg motiviert und schafft Anerkennung.
- Spielregeln zwischen Fachbereichen und hierarchischen Zuständigkeiten werden gelebt.
- Sitzungen erhalten einen logischen Verlauf, das spart Zeit und Nerven.

HIERARCHIEVERBINDENDER FÜHRUNGS-KREISLAUF

EINFÜHRUNG



Vernetzt...

...Hierarchie-Ebenen und Fachbereiche mit direkter Kommunikation, verwirklicht Coaching. Für Speed (Geschwindigkeit), Flow (Fluss).

Ausführende stellen ihre Resultate selbst dar, sie haben einen Auftritt in der Organisation. Arbeitsresultate werden direkt einsehbar.



Meinungsbildungs – Kreislauf

Treppenwitz

Wichtige Einfälle, wichtige Fragen kommen einem oft erst in den Sinn, wenn man wieder "draussen" vor der Tür steht, auf der Treppe, wenn die Besprechung vorbei ist.

Es gibt Menschen, die reagieren schneller als andere. Und nicht alle guten Fachleute sind geübte Kommunikatoren. Das erleben wir an Sitzungen:

- Alpha-Menschen setzen sich durch,
- unaufdringliche Fachleute spielen ihre Karten nicht aus,
- leicht in Stress Geratende blockieren Lösungen.

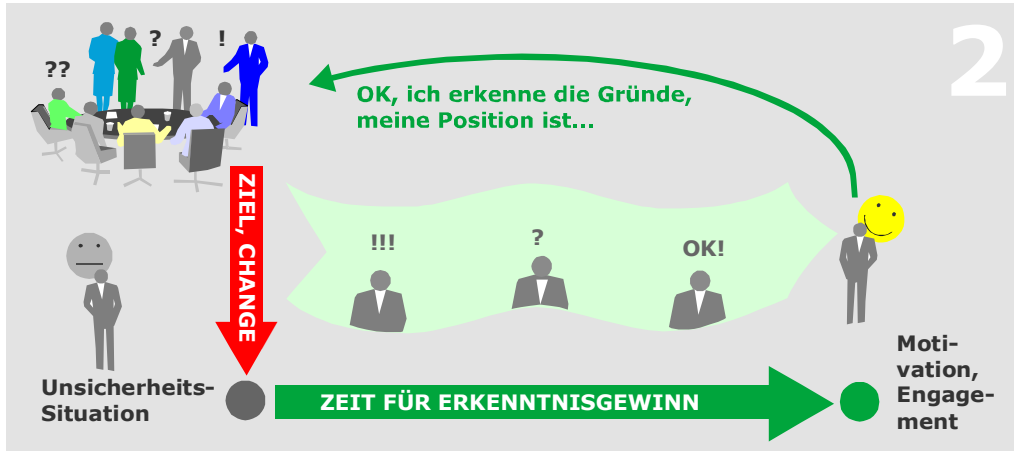
Resultat sind unausgewogene Sitzungsergebnisse, Frust und Zeitverlust.

Menschen sind empfindsame Wesen: Ein (falsches) Wort zur falschen Zeit oder die Dominanz anderer bewirken unkontrollierte oder ablehnende Reak-

tionen. Das erschwert Sitzungsarbeit.

Meistens wird unterschätzt, dass die geistige Verarbeitung neuer, vielleicht fachfremder Informationen Überlegungszeit verlangt. An Sitzungen (und am Telefon) drängt die Zeit, es werden Sofort-Antworten erwartet. "Das kann nicht gehen", "das ist unmöglich", "das sehe ich anders" sind dann oft die Reaktionen.

EASY MANAGEMENT macht Zeit verfügbar, dass Beteiligte neue Situationen sorgfältig durchdenken und von verschiedenen Standpunkten beleuchten können. Konsens, Einigung sind so leichter erreichbar.



Frust-Verhinderung

Menschen Sicherheit vermitteln. Als Voraussetzung für Motivation.

Unterschätzter Kreislauf

An Sitzungen, im Führungsprozess brauchen Menschen Zeit, um eine neue Situation, eine neue Information geistig zu verarbeiten, das Für und Wider abzuwägen. Taktisch durchdachte Zeit-Zuordnung vermeidet Frust und Ablehnung.



Zeit- und Aufwands – "Crush"

Tipps = Anleitungen,
Hints. How-to's,
Anleitungen,
Empfehlungen.

Kaum ein Plan, der – in der Realität – mehr bringt und weniger Aufwand bedeutet als geplant.

Entweder ist ein Vorgang Routine: Dann kennen wir die Schwierigkeiten. Oder wir vollbringen etwas zum ersten Mal. Dann versuchen wir, "realistisch" zu planen. Doch: Was heisst "realistisch"? Was wir nicht kennen, können wir nicht voraussehen. "Realistische Planung" funktioniert also nur bei Vorhaben, deren Ablauf wir bereits kennen, die nicht kreativ sind.

Tun wir etwas zum ersten Mal, starten wir ein neues Projekt, so geht das zu Beginn meistens problemlos. Erst im

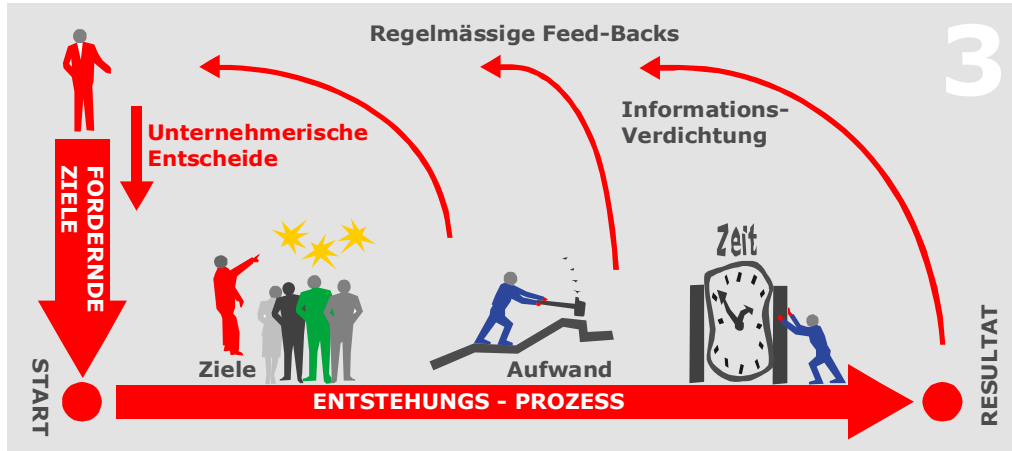
fortgeschrittenen Stadium, wenn Imagination Realität wird, entstehen Schwierigkeiten: Dies und das verhält sich nicht nach Plan, wurde unterschätzt, Zeit und Aufwand laufen davon. Hoch gesetzte Ziele bleiben dann auf der Strecke.

Gewissensfrage: Sind solche Entwicklungen vermeidbar? Gewissenhafte Antwort: NEIN.

EASY MANAGEMENT aber zeigt Vorgehensweisen, um Zeitverlust besser im Griff zu haben: Abweichungen Frühzeitig erkennen und Wege für Vorsorge und Verbesserung einschlagen: Zeit- und Aufwands- "Crush".

KREISLAUF FÜR ZIEL-OPTIMIERUNGEN

EINFÜHRUNG



Ziele pushen, Zeit komprimieren, Aufwände minimieren

Sachziele drohen stets verfehlt zu werden.

Deshalb: sie hart, konsequent verfolgen. Das ist der Zweck der Crush- (Komprimierungs-) Werkzeuge.

Standardisierte Abläufe bringen per Definition vom kürzesten und einfachsten Weg ab, sie verlangen Formalität. Das schiebt die Sicht auf das Wesentliche in den Hintergrund: Bestmögliche Zielerreichung, tiefer Aufwand, wenig Zeitbedarf.



DIE TIPP's

Bester Werkzeugkasten für Kreativität, Projekte, komplexe Problemlösungen, kunden- und kommunikationsorientierte Unternehmenskultur.

Die Anwendung erfordert keine organisatorischen Veränderungen.

Farb-Code der Tipps und Inhalte

BLAU = Organisations-
bezogen

GRÜN = Menschen-
bezogen

ROT = Sach- (Ziel-)
bezogen



1

Arbeitsprozesse optimieren	17	Konflikt-Vermeidung	
In Geschäftsprozessen denken	19	zwischen Fachbereichen	51
Offene Kommunikation		Konflikt-Vermeidung	
in der Führung	21	an Matrix-Knoten	53
Führen mit dem 3-Schritt-Programm	23	Team-Building: Viele Köpfe	
Übliches Führen ist geschlossene		denken besser	55
Zweierbeziehung	31	Arbeitsfluss-Darstellung -	
Projektleiter in Power-Position	33	statt Organigramm	57
Projekt-Kommunikation		Informationstechnologien:	
mit fixen Terminen	35	Rückgrat der Organisation	59
Sitzungsführung nach			
4-Phasen-Zeitplan	37		
Sitzungen: Auftrags-Auslagerung	39		
Sitzungs-Moderation, Tipps	41		
Team-Aktion: Konsequenter organi-			
sierte Problemlösungs-Arbeit	43		
Spielregeln für Entscheide	45		
Entscheiden mit			
Anschaulichkeits-Gewinn	47		
Mit Varianten arbeiten			
bringt Konsens	49		



2

Entwickelte Unternehmenskultur	61
Schlüssel-Mitarbeitende	63
Bestandteil "Kundenorientierung"	65
Persönlichkeit, Ausstrahlung	67
Positive Reaktionen einüben	69
Positives Menschenbild	71
Die Perspektiven Anderer erkennen	73
Zeit zur geistigen Bearbeitung	75
Der nicht perfekte Mensch	77
Persönliche Eigenarten berücksichtigen	79
Die eigene Denk-Programmierung im Griff	81
Konflikt-Analyse: Emotionale Komponente	83
Konflikt-Bereinigung: Reissverschluss-Prinzip	85
Mediation	87
Menschliche Dimension der Team-Dynamik	89



3

Radikale Ziele, wichtige Reserven	91
Gekonnter Umgang mit Zeit-Zielen	93
Problemlösungs-Können, Projekt-Design	95
Dominierende eigene Standpunkte	97
Zukunft im Visier, Systemtechnik	99
Innovation, Kreativität mit vielen Köpfen	101
Ideal-Visionen: Locker zu neuen Horizonten	103
Der kreative Umgang mit Normen, Pflichtenheften, Qualität	105
Denkfehler-Search	107
Querdenken	109
Nichtmachbarkeits-Beweisführung	111
Bearbeitungs-Bogen für Kreativ-Aufgaben	113
Glossar	115
Autor	117

Alles im Griff - mit 3 Kreisläufen

ÜBERSICHT DER TIPP's

Ein einfacher Weg ans Ziel

Tipps = Anleitungen,
Hints. How-to's,
Anleitungen,
Empfehlungen.

Ein Blatt Papier an die Wand, so breit wie das Sitzungszimmer. Rund herum die Beteiligten im Arbeitsprozess. Auf der Horizontalachse, das angestrebte Flow-Ziel: Anzahl Stunden/Tage/Wochen. Vertikal, die Zuständigkeiten. Start oben links, schrittweise hinunter und nach rechts durch die Abteilungen. An den Schnittstellen, die notwendigen Handlungen für Initiative, Aktion diskutieren und eintragen: Tätigkeiten, Überwachungen, Weiterreichungen.

Den Generalplan erstellen

In der Diskussion erkennen die Beteiligten die Zusammenhänge und machen Optimierungs-Vorschläge. Spannungen werden aufgedeckt und abge-

baut, optimales Zusammenwirken kommt zur Sprache. Die Umsetzung ist vorgespurt, die Beteiligten haben sie im Kopf, sie wissen, was auf sie zukommt.

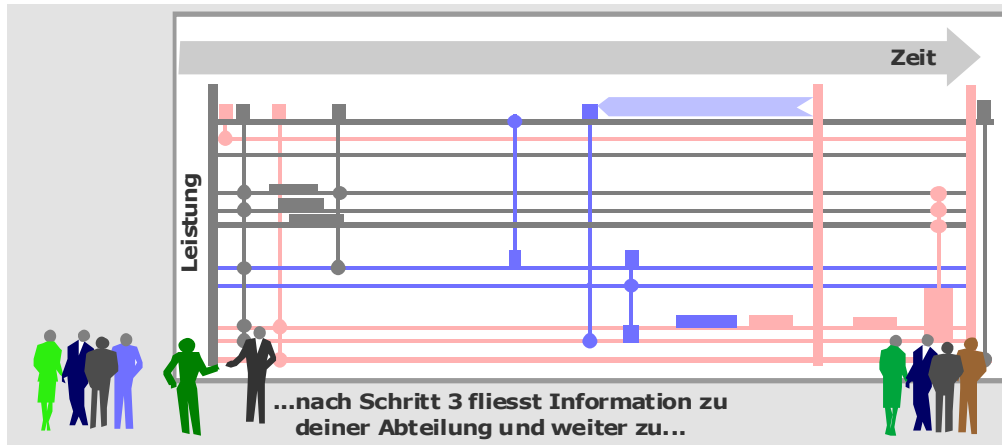
Ideale Betrachtungsweise von Zeitabläufen

"Angenommen, es läuft alles wie vorgesehen: In wie wenig Zeit können wir den Prozess durchlaufen? Und was müssen wir unternehmen, damit das möglich wird?"

Mit solchen Überlegungen erreichen wir erstaunlich kurze Abläufe. Wir können sie als Arbeitsziele benutzen - und zusätzlich Sicherheits-Zeitreserven einbauen.

ARBEITSPROZESSE OPTIMIEREN

TIPP



Bewegung, Speed, Flow im Unternehmen

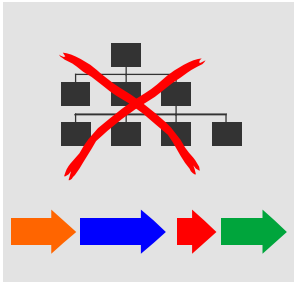
"Wer bei der Definition von Aufgaben beteiligt ist, wird deren Umsetzung motiviert und mit Vorkenntnissen an die Hand nehmen."

Arbeitsprozesse verkürzen? Mit Analyseverfahren, Software? Oft ist das ein aufwändiger Weg.

Einfach geht es mit einem grossen Papierbogen an der Wand, mit den Beteiligten: Sie kennen die Details, sie liefern Ideen, sie setzen sogleich um.



Prozess-Besitzer überlegen "Null Wartezeit"



Die Betrachtung der zeitlichen Abläufe vernetzter/aneinandergereicher Arbeitsschritte hilft, das Ziel zu sehen und den Weg dorthin zu optimieren.

Bei dieser Betrachtungsweise rücken die bei der üblichen Organisations-Aufbaubetrachtung so wichtig erscheinenden Zuständigkeiten, die meistens zu Reibereien führen, in den Hintergrund. Die sich in der Prozesskette befindlichen Mitarbeitenden sehen nun ihre Aufgabe auf dem Weg zur Zielerreichung zeitabhängig.

Das ermöglicht, sowohl kurze Termine als auch anzustrebende aktuelle Ziele zur Diskussion zu stellen: Kundenori-

entierung, Informations- und Kommunikationserfordernisse, Sicherheits- und Qualitätsüberwachung.

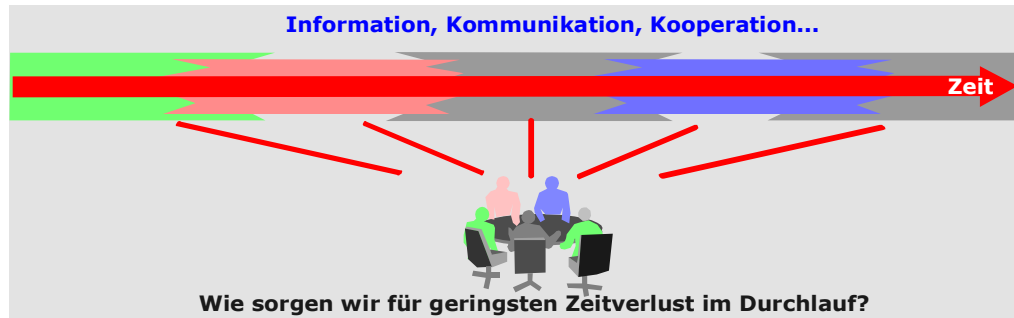
Es lohnt sich, mit "Idealbetrachtungen" zu arbeiten: "Angenommen alles würde ohne Schwierigkeiten funktionieren: In wie kurzer Zeit, auf wie einfache Weise könnten wir unsere Ziele erreichen?"

Wichtig

Für die einzelnen Schritte, die fachlichen und hierarchischen Entscheidungs-Zuständigkeiten präzise herausstellen: Organisations-Spielregeln! Von ihnen hängt ab, ob die angestrebte Prozess-Dynamik Wirklichkeit wird.

IN GESCHÄFTSPROZESSEN DENKEN

TIPP



"Angenommen, es läuft alles wie vorgesehen..."

...In wie wenig Zeit können wir den Prozess durchlaufen? Und was müssen wir unternehmen, damit das möglich wird?"

Betrachten wir eine Organisation prozessorientiert, so erkennen wir eine Abfolge von Tätigkeiten. Es ist wichtig, dass sich die einzelnen Zuständigkeiten überlappen. So entsteht das Bring- und Holprinzip: Wer fertigstellt, schaltet

sich mit der nachgelagerten Stelle kurz. Gemeinsam wird der Idealweg für den nächsten Schritt geplant und besprochen. Mit beantworteten Fragen: Wie verläuft der Kontakt (persönlich, automatisiert)? Wer initiiert? Usw.



Hierarchiestufen und Fachbereiche erleben einander

Das hier dargestellte Vorgehen...

...entspricht dem Fachbegriff "Management by Objectives" (Management durch Zielvereinbarung), in Kombination mit Coaching.

Mit offener Kommunikation, die Enge der geschlossenen "Vorgesetzter zu Mitarbeitenden" – Führungsstruktur (Hackordnung) aufbrechen. Das verlangt, dass Menschen an verschiedenen Stellen der Organisation Einblick in die Arbeitsresultate anderer erhalten. Das ist Kommunikation, das schafft Verständnis und Transparenz.

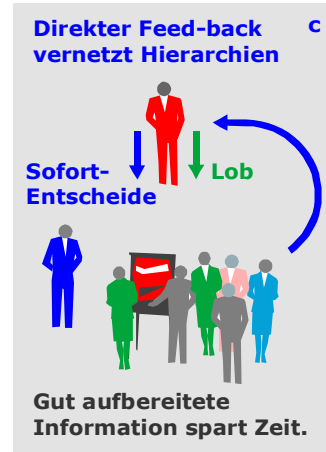
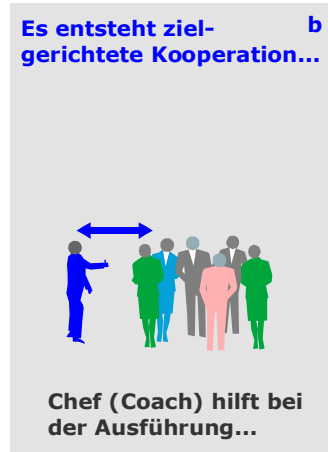
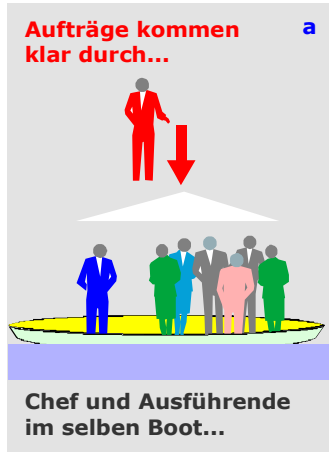
Offene Kommunikation im Arbeitsalltag kann zum Beispiel mit halbjährlichen Arbeitsrapporten erfolgen. Wichtig sind der klare, gut kommunizierte Auftrag von der Unternehmensrespektive der Abteilungsleitung und die gut vorbereitete, zeitsparende Dar-

stellung der Arbeitsresultate durch die Ausführenden.

So kommt Kommunikation zwischen Hierarchieebenen und Fachbereichen zustande. Direkte Einsicht in die geleistete Arbeit wird möglich, Menschen erkennen einander, Arbeitsleistung wird bei der Betrachtung aus mehreren Standorten transparent. Das hilft Vermutungen, Informationsverbreitung "auf dem Latrinenweg" abzubauen. Mitarbeitende werden mit ihren Leistungen wahrgenommen: Das schafft Zufriedenheit, das versammelt Kräfte (Ziehen am gleichen Strick), das motiviert.

OFFENE KOMMUNIKATION IN DER FÜHRUNG

TIPP



Coaching bewerkstelligt den "Im-selben-Boot-Effekt"

Der direkte Vorgesetzte wird zum willkommenen Unterstützer .

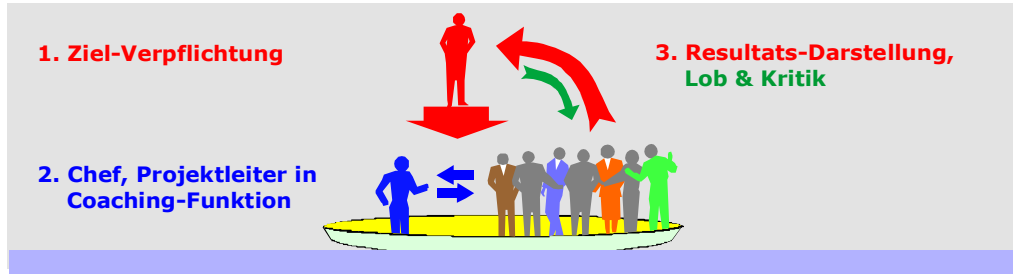
Die Vorteile

- Wirksame Auftragserteilung, sie kommt direkt "von höchster Stelle".
- Schnellere Entscheide, dank Anwesenheit aller Zuständigen.
- Wer vor anderen darstellt, überlegt die Inhalte besser. Das fördert Qualitätsdenken und Zielverpflichtung.
- Die Arbeitsleistung aller Beitragenden wird erkennbar.



FÜHREN MIT 3-SCHRITT-PROGRAMM

TIPP



Das hier dargestellte Modell funktioniert im Führungs-Alltag von Abteilungen wie für Projekte.

Die drei einzelnen Schritte sind nachfolgend im Detail dargestellt.



LEISTUNGS-VERPFLICHTUNG SCHAFFT SPANNUNG

TIPP



Führung braucht klar vermittelte Ziele. Sie werden am besten von einer unternehmerisch verantwortlichen Instanz vermittelt, nicht vom direkten Vorgesetzten (Chef).

So entsteht ein freundlich-kollegiales Verhältnis zwischen Chef und Geführ-

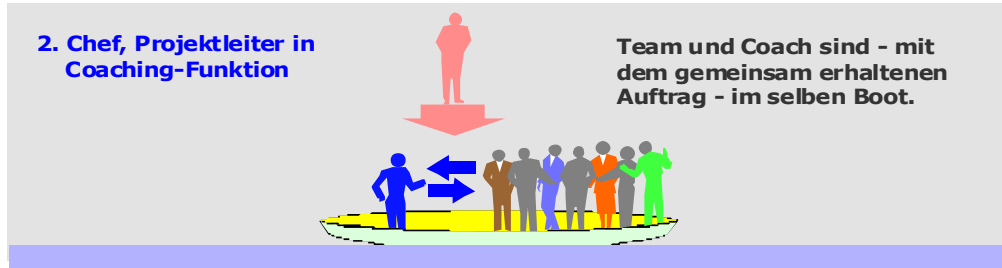
tem, das nicht von einem Wechselbad der Gefühle (mal Lob, mal Kritik) belastet wird.

Im Vordergrund steht das "Ziehen am gleichen Strick", das zu erreichende Resultat.



DER CHEF HAT ALS COACH BESTE AKZEPTANZ

TIPP



Der Chef als Coach

Stets im selben Boot mit seinen Mitarbeitenden — zur bestmöglichen Vollbringung fordernder Aufgaben.

Der von der unternehmerisch verantwortlichen Instanz vermittelte Auftrag versetzt den direkten Vorgesetzten in Coaching-Funktion: Seine Aufgabe ist, den/die Mitarbeitenden

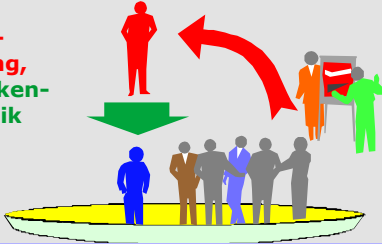
bei der Erfüllung ihres Auftrages aktiv zu unterstützen. Sie sind Lob und Kritik gemeinsam als Team ausgesetzt.



VOLLBRACHTE ARBEIT DARSTELLEN

TIPP

3. Resultats-Darstellung, Lob, Anerkennung, Kritik



- Die Leistungen der Ausführenden sind einsehbar
- Sofort-Entscheide vermeiden Wartezeiten
- Emotionaler Direktkontakt über Hierarchiestufen hinweg fördert Kooperation



..ich werde Ihre Arbeit weiterleiten...

Es ist motivierend, wenn – in gut gewählten Zeitabständen (mehrere Monate im Arbeits-Alltag, wenige Wochen/Monate in Projekten) – Arbeitsresultate von den Ausarbeiten-

den dargestellt werden, in Form zeitsparender Kurz-Präsentationen. Lob wie Kritik können so unverfärbt von höchster Stelle vermittelt werden.

Es ist demotivierend, wenn Arbeitsresultate einfach weitergeleitet werden.

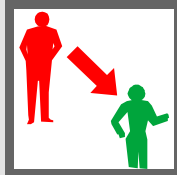


Übliches Führen ist geschlossene Zweierbeziehung

TIPP

Der Chef als

- Beauftragender
- Mithelfer
- Beurteilender
- Arbeitskollege



Die Vielfalt der üblichen
Chef-Rolle, die absolute
Überordnung belasten
Zusammenarbeit emotional

Führung verliert ihre Wirksamkeit, wenn direkte Vorgesetzte abwechselungsweise die Rollen Beauftragender, Coach und Beurteilender wahrnehmen und Information von Stufe zu Stufe weitergereicht wird, wie unter dem Begriff "Hackordnung"

bekannt. So entstehen persönliche Abhängigkeiten.

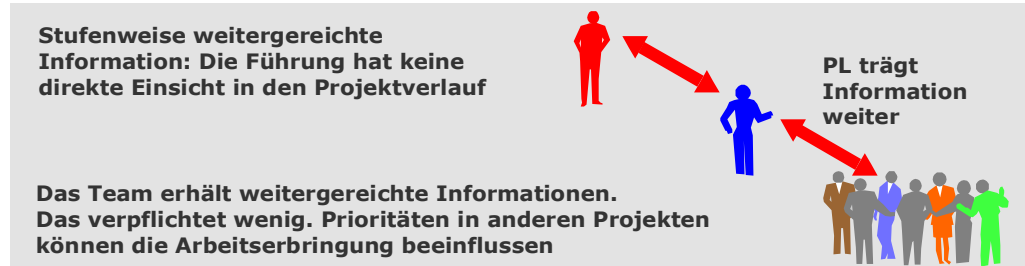
Das 3-Schritt-Führungs-Programm hingegen trennt diese Funktionen und sorgt für direkt fließende Kommunikation und Information.



Nachteile üblicher Projekt-Kommunikation

"Starke" Alpha-Menschen...

...behaupten sich besser, aber mit nachteiligen Folgen: Weniger durchsetzungsfähige Mitarbeitende geraten ins Hintertreffen - mit ihrer oft ebenso wichtigen Arbeit.

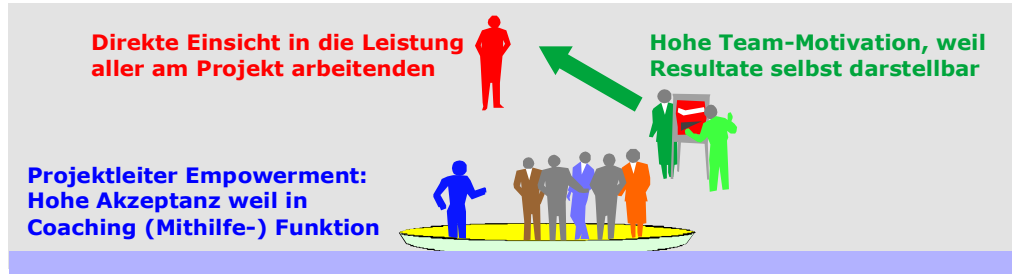


Projektleiter haben es dann schwer, wenn sie als Informations-Vermittler zwischen Projekt-Team und übergeordneter Instanz stehen. Sie tragen die Verantwortung auch für die Ar-

beits-Beiträge der Projekt-Teilnehmenden, können aber – z.B. in Matrix-Organisationen – den Zeitpunkt der Arbeitserbringung nur beschränkt beeinflussen.

PROJEKTLER IN POWER-POSITION

TIPP



Bei der Präsentation anwesend...

...ist die über Projektressourcen verfügende Instanz. So können (im typischen Fall der Matrix-Organisation) Sofort-Entscheide zu Projekt-übergeordneten Prioritäten gefällt werden.

Projektleiter in die Coaching-Position versetzen, wie im "Offenen Führungsmodell" dargestellt.

Projektaufträge werden von der über die Projektressourcen verfügende "Beauftragende Instanz" an das gesamte

Team, also auch an die Teilverantwortlichen und Ausarbeitenden erteilt.

An den mit Zeitplanung kurz gehaltenen Projektsitzungen spricht nicht der Projektleiter allein, auch die Teilverantwortlichen und die Ausführenden haben ihren Auftritt.



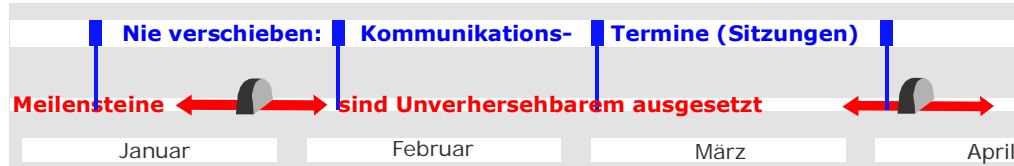
Sitzungs-Termine zu finden ist besonders lästig, wenn sie in wenigen Tagen stattfinden sollen. Zeitlich entferntere Termine hingegen sind in den Terminkalendern weniger belegt.

Also: Legen wir Sitzungstermine fix, unverschiebbar auf längere Zeit im

voraus fest, definieren wir Kommunikations-Punkte für den Projekt-Fortschritt. Alle Beteiligten können so ihre Darstellungs-Anliegen auf die einzelnen Termine fokussieren, Kommunikation wird planbar.

PROJEKT-KOMMUNIKATION MIT FIXEN TERMINEN

TIPP



Meilensteine (mit ausgewiesenen Zeitreserven) werden beweglich geplant, Sitzungs-(Kommunikations)-Termine hingegen bleiben fix!

Erinnern Sie sich...

an die mühsamen Terminfindungen, an die vielen Telefone und E-Mails für Verschiebungen? Fix terminierte "Kommunikations-Fenster" machen Projekt-Arbeit transparent.



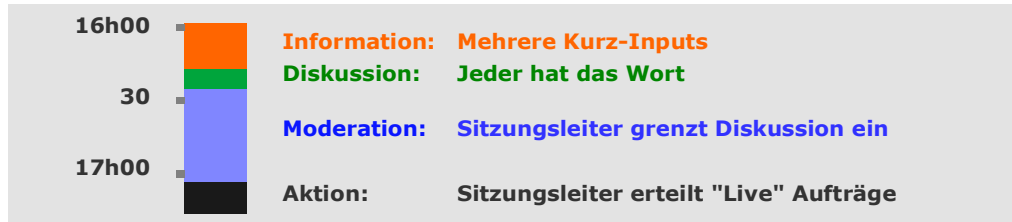
So fällt Sitzungsführung leichter

Es entstehen wichtige Vorteile:

- Zu Beginn der Sitzung kommen alle Anliegen – gut vorbereitet – auf den Tisch.
- Die einzelnen Darstellungen werden nicht durch Zwischenfragen unterbrochen.
- An der Diskussion kommen alle Beteiligten zu Wort, nicht nur die redewandten Teilnehmenden.
- Während der Moderation kann der Sitzungsleiter die Diskussion in dem Sitzungsziel entsprechende Bahnen lenken.
- Zum Sitzungs-Abschluss liegen klar und deutlich erteilte Aufträge vor. Das sichert keinen Zeitverlust für die Umsetzung und vereinfacht die Protokollierung.

SITZUNGSFÜHRUNG NACH 4-PHASEN-ZEITPLAN

TIPP



Langwierige Sitzungsarbeit durch Sitzungsführung nach Zeitplan ersetzen. Sitzungsdauer für "Kommunikations-Sitzungen" ist ideal $\frac{3}{4}$ oder 1 Stunde, maximal $1 \frac{1}{2}$ Stunde. Die Zeitzuordnung (Information – Diskussion – Moderation – Aktion) zum Spielen bringen. (Für Brainstormings oder

Orientierungen gelten andere Regeln.) "Live" Auftragserteilung bedeutet, dass vor Ende der Sitzung alle weiteren Aktionen vom Sitzungsleitenden definiert, kommuniziert und von den Teilnehmenden mit einem klaren "JA, wir tun es" quittiert sind.

Für einen gut funktionierenden Zeithaushalt ist wichtig, dass:

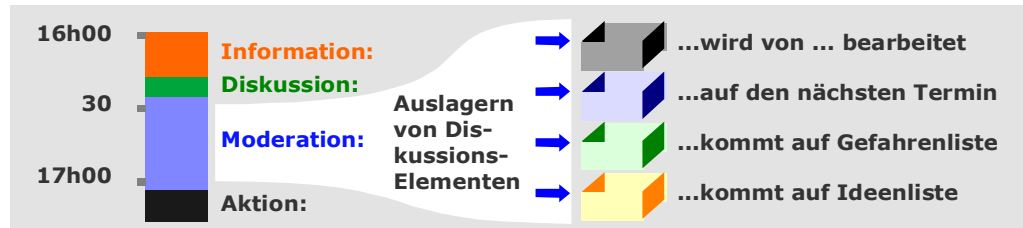
- Inputs (Beiträge) gut vorbereitet sind
- während der Moderation, zeitraubende Themen für eine Nachbearbeitung ausgelagert werden. (vergleiche *Team-Aktion*)



Auslagerung zeitraubender Diskussions-Bestandteile

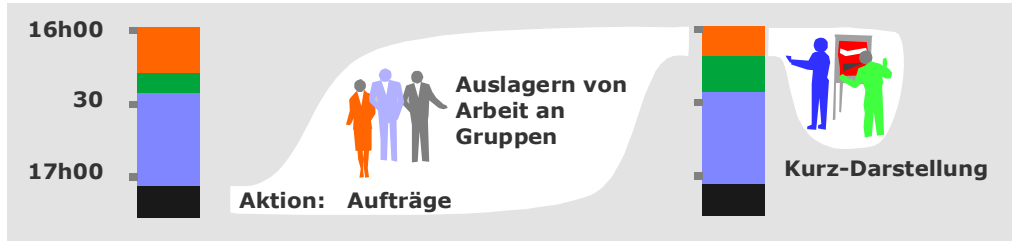
Voraussetzung ist das Vorgehen nach den Regeln der **Team-Aktion** (Verkettung einer Reihe von Sitzungen für den Bearbeitungsprozess von Aufgaben). Bei der Sitzungsmoderation, Diskussionselemente, die nicht mühelos zu Lösungen führen, zur späteren Behandlung auslagern. So erhalten Beteiligte Zeit, ihre Stellungnahmen zu überlegen und in enger Zusammenarbeit mit anderen ein Teilproblem,

einen Lösungsweg ausdiskutieren. Und es können Alternativen (Optionen) entwickelt und gut verständliche Kurz-Inputs vorbereitet werden. Diese Massnahme wirkt Wunder: Während an herkömmlich geführten Sitzungen "Nein"-Reaktionen, zeitraubende Ausführungen und Frust entstehen, führt die hier dargestellte Bearbeitungs-Art zu engagierter Problemlösungs-Arbeit.



SITZUNGEN: AUFTRAGS-AUSLAGERUNG

TIPP



Vereinfachte Protokollierung

Die (handgeschriebene) Liste der vor Schluss der Sitzung erteilten "Live"-Aufträge genügt in den meisten Fällen.

Sitzungszeit als Kommunikationsfenster verwenden, nicht zur Problemlösung (Ausnahme: angekündigte Brainstormings). Problemlösungs-Arbeit auf den Zeitraum zwischen zwei Sitzungen verlegen –

weil so kleine Gruppen (2 bis 4 Personen) zu Teilaufgaben erarbeiten können.

Gehen wir so vor, verbannen wir zeit- und nervenraubende Sitzungen in die Vergangenheit.



Beyond Human Scale*

Konflikte entstehen, weil die Aufgaben und Systeme, an denen wir arbeiten, sehr komplex geworden sind. Das bewirkt die technische und kommunikative Revolution.

Menschliche Vorstellungskraft und Denkfähigkeiten hingegen haben sich über Jahrtausende hinweg kaum verändert.

(*) Beyond Human Scale - The Large Corporation at Risk; Eli Ginzberg / George Vojta, 1985, Basic Books, New York

"Neutrale" gibt es nicht

Oft erwarten wir, dass zwischen unterschiedlichen Meinungen "neutral" moderiert und vermittelt wird oder dass "neutrale" Bewertungen entstehen.

Überlegt man sich diese Forderung genauer, so wird erkennbar, dass das gar nicht möglich ist.

Denn jeder Mensch hat seine eigenen Vorstellungen, auch wenn er sich noch so stark um "Neutralität" bemüht. Muss jemand gegen die eigenen Vorstellungen arbeiten, so gehen Motivation und Engagement schnell verloren.

Moderatoren-Rolle

Wer Sitzungen, Problemlösungen erfolgreich anleiten will, darf die Moderatoren-Rolle nicht auf die Gesprächsführung, auf das "neutral" Wort erteilen, beschränken.

Ein Moderator sollte in der Lage sein, einen Problemlösungsprozess zu gestalten und Teilnehmende zu Stellungnahmen herauszufordern.

Ein Moderator sollte auch eine Vision darüber haben, wohin (zu welchem Ziel) er eine Teilnehmerschaft führen will!

Zwischenmenschliche Chemie

Die viel zitierte "zwischenmenschliche Chemie", die stimmen muss, kann in die Irre führen. Es ist schon schwierig, für neue Vorhaben Mitarbeitende, die über Zeit verfügen, zu erhalten. Dann noch "Chemie, die stimmt" beachten müssen? Das wäre hinderlich und höchst ineffizient. Vielmehr lockere Spielregeln nach Zuständigkeit anwenden, denen sich alle unterziehen müssen.

Jeder muss mit jedem zurechtkommen können, das gehört zur Unternehmenskultur!

JA-Reaktionen abrufen

Ich kann erst sicher sein, dass mein Partner einverstanden ist, wenn er mit einem klaren JA antwortet.

JA zu sagen bedeutet, innerlich eine Verpflichtung zu übernehmen: JA! Damit bin ich einverstanden. JA! Das werde ich tun.

Die JA-Reaktion steht im Gegensatz zum wortlosen Akzeptieren einer Situation, bei der man einem Auftrag auf der "Empfängerseite" nicht die gleiche Bedeutung beimisst, wie sie der Mitteilende anstrebt. Das explizite Abrufen von JA-Reaktionen verhindert ein solches Missverständnis.

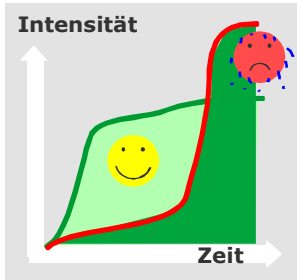
Leistungsverpflichtung

Um Realisierungen von Aufgaben sicherzustellen sowie zur Prioritäts-Sicherung und Zielvermittlung, Vertreter der übergeordneten Zuständigkeits-Ebene beiziehen.

Von den Ausarbeitenden die JA!-Reaktion für Zeit, Aufwand und Durchführbarkeit einfordern!



Projektorientiertes Arbeiten mit viel Kommunikation



Rasanter Projekt-Start ist wichtig

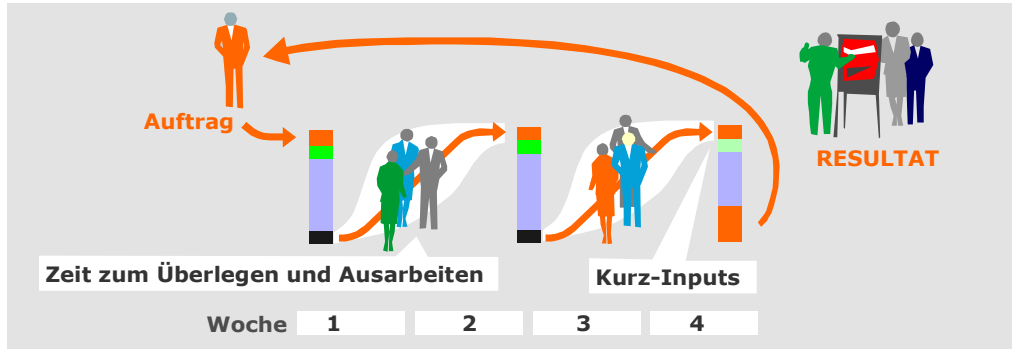
Projekte mit rot gezeichnetem Verlauf verlieren Zeit und kommen nur unter Schwierigkeiten ab Boden...

Team-Aktion: Die Anleitung, um mit vielen Beteiligten ein Ziel auf dem kürzestmöglichen Weg zu erreichen:

1. Spielregeln zwischen Auftraggebender und ausführender Instanz einhalten. Das heisst, START mit gut kommuniziertem Auftrag.
2. Aufgaben benötigen ein auf sie zugeschnittenes Team: Gut überlegte Zusammenstellung von Beteiligten: Fach-Mix, Kreativ-Mix (Quer- und Sicherheits-Denkende).
3. Übersichtliche Zeitabschnitte mit Rückmeldung definieren: Kurz-Präsentationen von Zwischenergebnissen.
4. Das Vorgehen dem Wissensstand, der vorgesehenen Arbeitskapazität der Beteiligten und dem menschlichen Denkvermögen anpassen: Kein Verdrängen anderer Meinungen, kein Auslösen von "Nein"-Reaktionen durch fehlende Information oder zu wenig eingeräumte Zeit zum Überlegen.
5. Zeitsparende Sitzungen nach der Anleitung "Sitzungsführung mit 4-Phasen Zeitplan".
6. Projekt-/Projektphasen-Abschluss mit gut visualisierten, zeitsparenden Darstellungen durch die Ausführenden. Das ermöglicht den direkten Einblick in die Leistungserbringung.

KONSEQUENT ORGANISIERTE PROBLEMLÖSUNGS-ARBEIT

TIPP



Team-Aktion ist kombinierte Anwendung mehrerer Methoden-Elemente.

In Projekt-Form arbeiten: Aufgaben mit einer kurzen, einprägsamen Aufgabenstellung definieren und konsequent terminieren; Die Aufgabe durch die höchstmögliche Instanz klar und

deutlich kommunizieren (Projektleiter-Empowerment); Feedback durch die Ausarbeitenden vor der auftraggebenden Instanz als Arbeitsabschluss.



Unternehmer haben (fast) immer Recht

Anerkannte Zuständigkeits- Kompetenz

Anstatt einander in Verantwortlichkeits-Gebiete dreinreden: Die Wertschätzung der einzelnen Involvierten hochhalten! "Wir haben den besten Marketing-Mann, den besten technischen Leiter, den besten Finanzverantwortlichen..."

Wer steht gerade, wenn eine grosse Investition daneben geht? Wer bestimmt über Markt-Auftritt, Angebots-Palette, langfristige, risikoreiche Entwicklungsarbeit?

Mitbestimmung wird beansprucht, aber: Welche Rechte und Pflichten übernehmen Mitarbeitende, welche Kapital und Besitz?

Spielregeln für Zuständigkeit leiten sich aus solchen Überlegungen ab. Sie sollten allen Beteiligten bekannt sein und von ihnen gelebt werden.

Allgemein gilt: Strategien, Arbeitsschwerpunkte, die zu lebende Kultur

werden von den unternehmerischen Risikoträgern bestimmt.

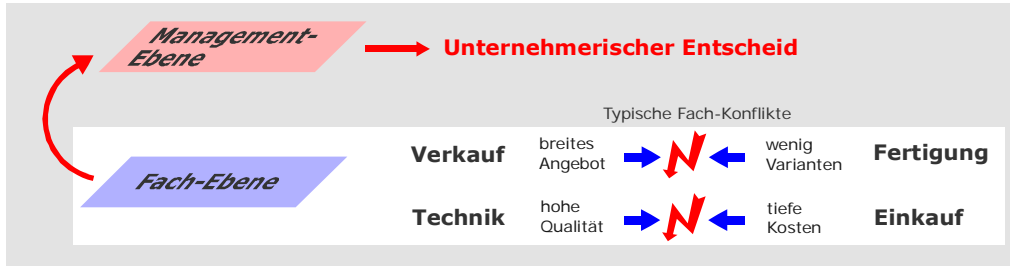
Unternehmen schützen Mitarbeitende mit der Ausrichtung fixer monatlicher Saläre von den Unbillen der wirtschaftlichen Umgebung.

So ist in einem gut funktionierenden Unternehmen zu akzeptieren, dass Entscheide über Ziele, Strategien, Mitteleinsatz und Risiken auf unternehmerischer Ebene getroffen werden.

Unternehmen sind keine demokratischen Organisationen, die "Mehrheit am Tisch" zählt nicht.

SPIELREGELN FÜR ENTSCHEIDE

TIPP



Wichtige unternehmerische Struktur

Organisationen brauchen eine klare Struktur für Verantwortlichkeiten (Risiko-Übernahme):

- Wer muss die Konsequenzen über "Erfolg am Markt" schlussendlich tragen? (unternehmerische Komponente)
- Wer braucht - dank einem geschützten Arbeitsverhältnis - keine direkte Verantwortung übernehmen?

Im Alltag, auf der fach- und sachbezogenen Ebene sollten Entscheidungen leicht fallen. Dafür die Frage nach der Zuständigkeit stellen: Ist es ein technisches, marktbezogenes, finanzielles Problem? Also entscheidet Herr/Frau

Oft aber entsteht Konflikt, weil Fach-Ansichten aus logischen Gründen einander entgegenlaufen. Dann ist ein übergeordneter unternehmerischer Entscheid gefragt.



Heikle Bewertungs-Systeme

Bei Entscheidungen zählen nicht nur Sachaspekte

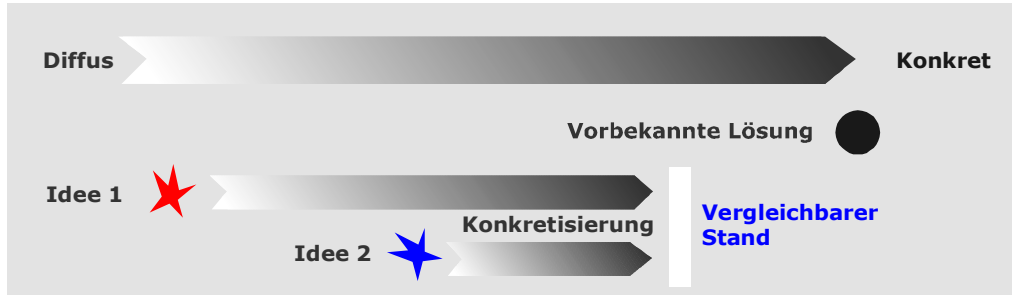
Der gute zuständige Entscheider wird auch emotionale Komponenten einbeziehen: Er wird überlegen, wer von der Aufgabe betroffen ist, wer sie ausführen muss, ob er Ausführende oder Andersdenkende mitentscheiden lassen will.

Ungünstig sind Punktesysteme mit Gewichtungszuordnungen, weil viele der üblicherweise aufgestellten Kriterien gar nicht schlüssig einschätzbar sind. Das Resultat kennen wir: In zeitraubender Arbeit werden Bewertungsparameter diskutiert und Gewichtung

gen zugeordnet. Meinungsdivergenzen und wenig überzeugende (abstrakte) Resultate sind die Regel. Erfahrung: Das Vorgehen mit Anschaulichkeitsgewinn ist sachlich sicherer, zeitsparender und Konsens fördernder.

ENTSCHEIDEN MIT ANSCHAULICHKEITS-GEWINN

TIPP



Das Veranschaulichen von Varianten...

...macht diese gegenseitig durch deren vertiefte Ausarbeitung vergleichbar, das bringt in vielen Fällen mehr als komplexe Bewertungssysteme.

- Günstig sind Entscheidungen
1. nach Anschaulichkeits-Gewinn
 2. nach Zuständigkeit

Anschaulichkeits-Gewinn bedeutet, die einzelnen Möglichkeiten in ihrer Ausarbeitung auf einen vergleichba-

ren Stand zu bringen und diese Veranschaulichung so weit zu treiben, bis die Vor- respektive Nachteile besser zum Vorschein kommen. Das bedeutet, alle vorhandenen Vorschläge ernst zu nehmen und sie möglichst konkret darzustellen.



Varianten-Entwicklung

Oft geht viel Zeit mit Auseinandersetzungen über Meinungen verloren - und es entstehen Kommunikations-Mauern. Ein stets funktionierender Weg zu deren Vermeidung: Geben wir allen recht – in Kreativphasen sollen wir das – denn auch im ersten Moment als abwegig empfundene Ideen führen oft zu gerissenen Lösungen.

Also lohnt es sich, in Alternativen zu denken: Fassen wir unterschiedliche Meinungen zu 2 oder 3 "alternativen Linien" zusammen und erteilen wir deren Propagatoren "Denk-Aufträge" auf die nächste Sitzung, um ihre Vorschläge zu vertiefen. Solche Veranschaulichungs-Arbeit entschärft Kontroversen und führt zu akzeptierten Lösungen.

MIT VARIANTEN ARBEITEN BRINGT KONSENS

TIPP



Unvorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen

Weder für Technologie, noch für Finanzspekulationen und schon gar nicht für Vermarktungserfolg können zukünftige Entwicklungen sicher vorausgesagt werden. Hier liegt unternehmerisches Risiko!

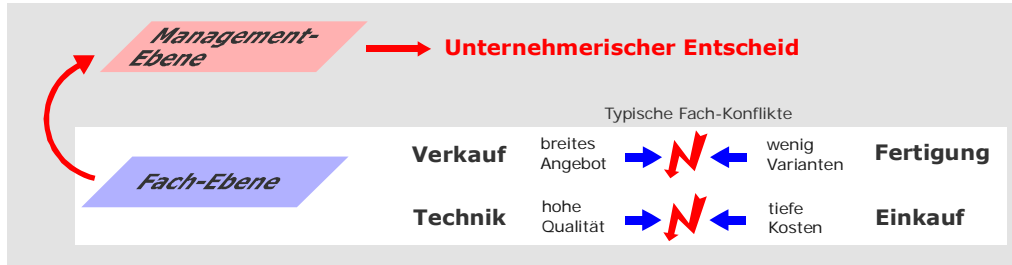
Mit mehreren Alternativen (Szenarien) arbeiten! So werden der/die Ausführenden dazu geführt, sich auch mit unsympathisch erscheinenden oder aus ihrer Sicht nicht erfolgversprechenden Ideen und Vorschlägen zu befassen.

Werden Varianten vertieft ausgearbeitet (anstatt verdrängt), entsteht eine Vergleichsbasis. Vor- und Nachteile treten besser zutage.



KONFLIKT-VERMEIDUNG ZWISCHEN FACHBEREICHEN

TIPP



Fachbereiche haben oft gegensätzliche Zielsetzungen. Zum Beispiel will Fertigung viele Wiederholteile, der Verkauf aber eine breite Palette. Beides lässt sich nicht unter einen Hut bringen, das führt gerne zu Konflikten.

Die Lösung bringt das Erkennen des unternehmerischen Aspektes: Nur auf

der übergeordneten Entscheidungsebene kann der "optimale Schnitt" - dessen Definition stets Unwägbarkeiten und somit unternehmerisches Risiko einschliesst – vorgenommen werden. Nicht unternehmerisch Beteiligte müssen sich dem Entscheid fügen – auch wenn dieser nicht ihren Vorstellungen entspricht.



Der logische Hintergrund

Konflikte an Matrix-Knoten haben logischen Hintergrund: In matrixartig organisierten Unternehmen teilen sich Abteilungen und Dienste in die Leistungserbringung.

Dienste – sie dienen mehreren Abteilungen – sehen ihre Verantwortung in hochwertiger und rationeller Ausführung ihrer Aufträge. Also werden die einzelnen Arbeitsaufträge der Abteilungen entsprechend den vorhandenen Kapazitäten zeitlich gestaffelt ausgeführt. Die Aufträge einzelner Abteilungen geraten in Warteschleife.

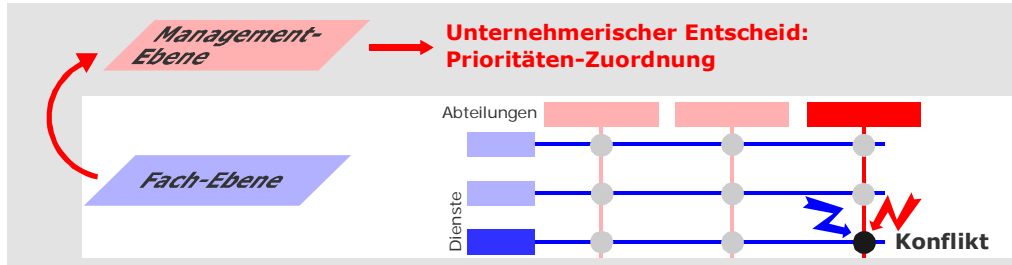
Abteilungen hingegen möchten für die den Diensten übertragenen Arbeiten – nebst tiefen Kosten – zeitlich optimalen Durchlauf. Das können die Dienste, die ihre eigenen Arbeitsabläufe optimieren, nicht bieten.

Der Lösungs-Weg

Unternehmerische Entscheide fällen: Das geschieht übergeordnet zu den einzelnen Abteilungs-Interessen und bestimmt, welche Arbeitsaufträge der Abteilungen nun Priorität besitzen – und/oder ob die Kapazität der Dienste zu erhöhen ist.

KONFLIKT-VERMEIDUNG AN MATRIX-KNOTEN

TIPP



Mitarbeitende in Matrix-Organisationen haben gleichzeitig mehrere Verantwortlichkeiten. Das vermindert deren Steuerbarkeit. Die einzelnen Projektleitenden (Project Owners) stehen vor der Aufgabe, ihre Prioritäten ge-

genseitig genau abzusprechen. Weil sie primär ihren eigenen Projekten verpflichtet sind, können sie nicht gegen ihre eigenen Interessen handeln: Konflikt ist vorprogrammiert.

Organisations-
bezogen

Mit vielen Köpfen arbeiten

"Wir arbeiten nicht schneller als andere, aber wir beginnen früher als andere mit Denken um neue Lösungen"

Ein SONY-Manager

Alle wesentlichen Aspekte eines Problems bearbeiten verlangt den richtigen "Fach-Mix" der Einbezogenen: All das besondere Fachwissen zusammenbringen, welches das Vorhaben beeinflussen kann.

Zudem lohnt sich das Einbeziehen von Personen, die eine Situation unter-

schiedlich sehen: Querdenker, Sicherheitsdenker, Routiniers, Betroffene.

Nicht zu vergessen sind diejenigen Personen, die von einer Arbeit betroffen sind – oder die sie anschliessend ausführen müssen. Sie können oft überraschend viel beitragen!

TEAM-BUILDING: VIELE KÖPFE DENKEN BESSER

TIPP

Team-Mix, Team-Formierung Ziel-/Projektabhängig	Art des Vorhabens		
	Innovation, Visions- entwicklung	Realisierung	Aufgaben-/ Problem- bearbeitung
Fach-Spezialisten (aus den beteiligten Disziplinen)			
Fach-Spezialisten (aus angrenzenden Disziplinen = Öffnung Erfahrungs-Horizont vom Vorhaben Betroffene			
mit besonderen Erfahrungen...			
besonders Kreative, Querdenker			
Sicherheits-Denker, Konservative			
Ausführende			
.....			

Know-how Clustering
Pro Projekt-Phase, diejenigen Teilnehmenden versammeln, die über das für die Phase notwendige spezielle Wissen verfügen.

Die Teamgrösse...
...soll nicht durch die Sitzungstechnik, sondern durch den Know-how (Fachwissens-) — Mix bestimmt werden.

Vorschlag einer Checkliste für verschiedene Phasen und Arten von Aufgaben und Projekten. Weil interdisziplinäre Aufgaben allgemein komplex sind, er-

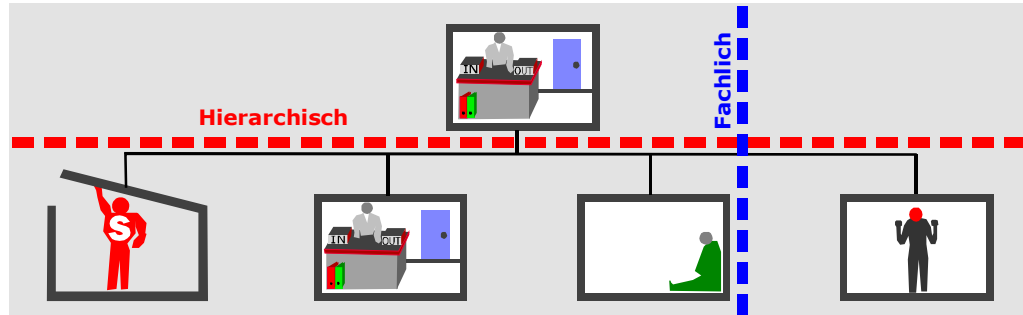
geben sich Teamgrößen mit 8 bis 15 Teilnehmenden. Das verlangt gut vorbereitetes Vorgehen mit zeitsparenden Sitzungstechniken (*Team-Aktion*)



Gefährliche Kästchen-Organigramme

Niemand weiss, wie HONDA organisiert ist. Man weiss nur, dass dort eine Vielzahl Teams exzellent zusammenarbeitet"

Tom Peters, Management Guru

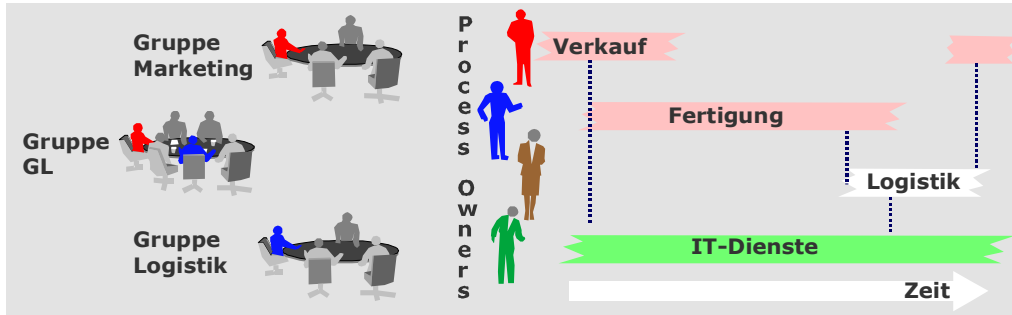


Zum Darstellen einer groben Organisations-Struktur eignen sich Kästchen-Organigramme.

Zur Darstellung komplexer Strukturen vermitteln sie ein falsches Bild: Zuständigkeitsgrenzen werden zementiert!

ARBEITSFLUSS-DARSTELLUNG – STATT ORGANIGRAMM

TIPP



Prozess-Besitzer

Arbeitsfluss-Darstellungen zeigen die Prozess-Besitzer (Process Owners) und die sich einander folgenden Arbeitsphasen. Team-Konfigurationen lassen sich so einprägsam darstellen.

Funktionen als Fluss dargestellt

Heute erkennen wir unsere Position im Arbeits-Fluss: Zuständig sein, um eine Aufgabe von einem Punkt zum andern zu bringen. Mit einem umfas-

senden Gesamtziel vor Augen: Eine unternehmerische Aufgabe auf dem kürzesten Weg lösen, und dabei stets an Markt und Kunden denken.



Informationstechnologien: Rückgrat der Organisation

Farb-Code der Tipps und Inhalte

BLAU = Organisations-
bezogen

GRÜN = Menschen-
bezogen

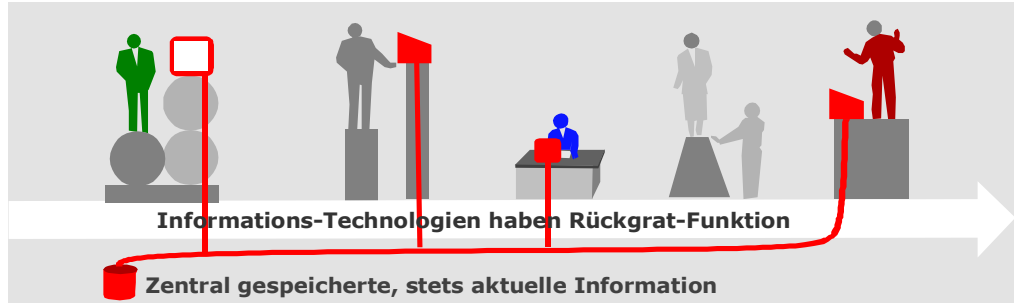
ROT = Sach- (Ziel-)
bezogen

Informationstechnologien (IT) haben Nervenstrang-Funktion – vergleichbar zum Rückenmark. Sie machen stets aktualisierbare Information

jederzeit von überall her zugänglich. Weil zentral verwaltet und gespeichert, ist Information stets aktuell - und nur einmal vorhanden!

INFORMATIONSTECHNOLOGIEN NUTZEN

TIPP



IT ermöglichen enormen Zeit- und Produktivitätsgewinne. "Richtige Information zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort". Intelligente Systeme automatisieren den Arbeitsfluss dort,

wo sich damit weitere Vereinfachungen und Beschleunigungen erreichen lassen. Auch für die Zusammenarbeit zwischen mehreren Unternehmen/mit Kunden (B2B, B2C).

Auch im 21. Jahrhundert...

...wird sich der Einfluss der IT weiter verstärken: Immer weitere Möglichkeiten erschliessen sich. Sie gilt es zu nutzen.



Einige Unternehmen ticken anders

In der Titelstory "Silicon Europe" (Business Week vom 23. Oktober 2000) kommt zum Ausdruck, das Geheimnis von Silicon Valley liege im Marktfokus und in der Geschwindigkeit, während in vielen europäischen Unternehmen Administration und Qualitätsüberwachung im Vordergrund stünden.

Ziele nützen wenig, wenn sie nicht in Kopf und Herz aller Mitarbeitenden fest verankert sind. Auf der Führungsetage weiss man, was zu erreichen ist, aber:

- Wissen es die Mitarbeitenden auch?
- Ist für stetige Aktualisierung gesorgt?
- Werden Ziele nicht nur vorgegeben, sondern auch gelebt?

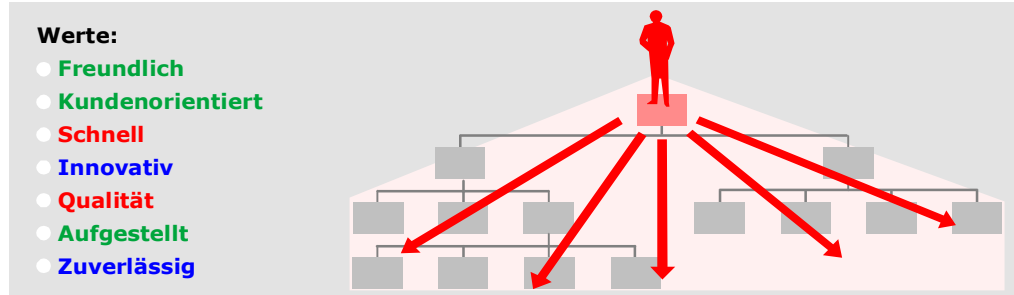
Eine erkennbare Unternehmens-/ Organisations-Kultur entsteht, wenn sie von höchster Stelle vorgelebt – und in regelmässigen Zeitabständen immer wieder dargelegt wird. Das ist nicht delegierbare Aufgabe der obersten Führung.

Ohne klare Kultur-Vorgabe ist es nicht verwunderlich, wenn Kunden nicht von allen Mitarbeitenden stets vorzüglich behandelt und wenn in einzelnen Abteilungen nicht am gleichen Strick gezogen wird!



ENTWICKELTE UNTERNEHMENSKULTUR

TIPP



Ununterbrochene, kontinuierliche Kulturvermittlung (broadcasting)

Kultur muss von oben kommen, das ist Management-Aufgabe:

- Die Ziele festlegen (Leitbild entwickeln).
- Ziele und Leitbild stetig und überall, in jede Abteilung, in jeden Arbeits-

platz hineinbringen. Das bedeutet: In den Dialog treten, zum Mitdenken anregen.

Das verlangt von den Managenden, täglich vor Ort zu sein, Gespräche zu führen, Ausstrahlung zu zeigen.



Tipps = Anleitungen,
Hints. How-to's,
Anleitungen,
Empfehlungen.

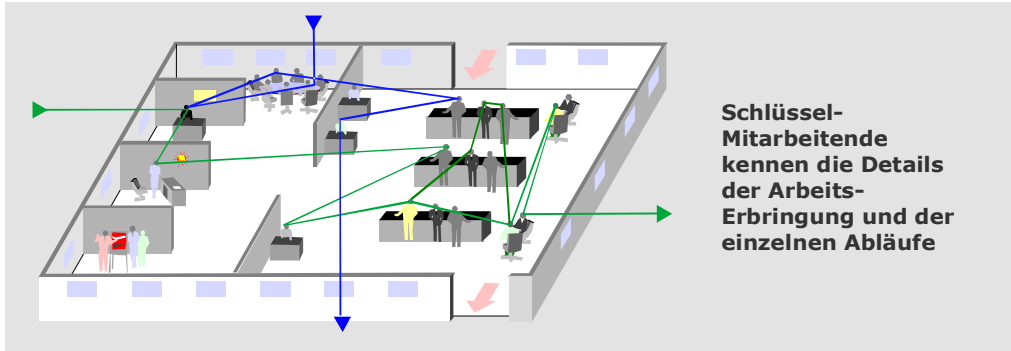
Wer hilft mit, etwas zu bewegen?

Jede Organisation wird aus Stufe "Prozess" respektive "Leistungserbringung" von einer übersichtlichen Anzahl Mitarbeitender getragen, die zu einem grossen Teil das Know-how des Unternehmens ausmachen. Alle wichtigen Tätigkeiten (Prozesse; Projekte) werden von ihnen gesteuert. Steht Veränderung an, so sollte diese von den

Schlüssel-Mitarbeitenden mitgestaltet werden. Denn sie besitzen das Detailwissen, ohne das Kundenorientierung, Qualität und unternehmerische Leistung nicht ideal zustande kommen. Sind sie an einem Tisch oder via Videokonferenz versammelt, kommen mit ihrem Know-how und ihren Verantwortlichkeiten Veränderungen rasch zustande.

SCHLÜSSEL-MITARBEITENDE

TIPP



Es ist Hauptaufgabe des Managements...

... das agile und zielrichtige Handeln der Schlüssel-Mitarbeitenden sicherzustellen.



Akzeptanz

Die beste Technik liegt daneben, wenn Menschen sie nicht akzeptieren.

Die beste Psychologie auch nicht, wenn die Sachverhalte nicht stimmen.

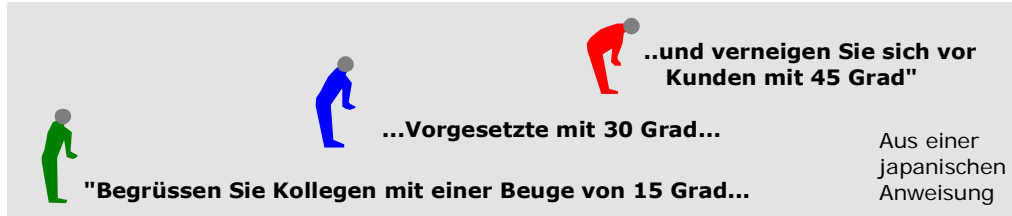
Als Manager vergeben wir nichts und gewinnen viel, wenn wir stets auf Freundlichkeit und Wohlwollen – anderen und besonders unseren Kunden gegenüber - bedacht sind.

Wirkliche Kunden-Orientierung bedeutet, alle Vorstellungen über ideale Organisationsabläufe und aktuelle Routi-

nen momentan zu vergessen und sich nur auf die Frage zu konzentrieren, wie ich meinem Kunden rasch und unkompliziert helfen kann. Mit einem freundlichen Gesicht, in einem verbindenden Tonfall, mit interdisziplinärer Fach-Kompetenz.

KULTUR-BESTANDTEIL "KUNDENORIENTIERUNG"

TIPP



Führung, Erscheinungsbild und gelebte Kultur machen ein Unternehmen aus. Das hat mit dem Erfolgs-Begriff "Kundenorientierung" zu tun!



PERSÖNLICHKEIT, AUSSTRAHLUNG

TIPP



Gute Zusammenarbeit braucht MEHR als nur Fachverstand. Es ist wichtig, andern Menschen positive Signale zu senden, ihnen sagen, dass man sie wertschätzt, ihnen offen gegenübersteht.

Und: Ideen gut verkaufen ist heikle Aufgabe. Sie verlangen Veränderung, was andere unbewusst zu Negativ-

Reaktionen reizt. Es ist gut, wenn wir gelernt haben, auch dann eine gute Miene zu machen und unsere Standpunkte schön langsam und freundlich vorzutragen: Partnern Denk-Zeit einräumen, sich mit neuen Situationen auseinandersetzen zu können.

Gelebte Lebensfreude, aufgestellt sein...

... sind wichtig, weil sie andere mitreißen.

Freudlosigkeit...

...führt zu schwacher Leistung. Freudlosigkeit ist weit verbreitete Verhaltensweise. Sie in Motivation umzupolen ist Management-Aufgabe.



Gute Stimmung machen können, ist lernbar

Kommunikatoren, Problemlöser:

Weg mit tierischem Ernst!

Freundlichkeit, Spass,
Lockerheit einbringen ist
Chef- wie Moderatoren-
Aufgabe.

Es lohnt sich positive Reaktionen einzuüben, denn über sie erreichen wir Sympathie und Wohlwollen. Wie demotivierend sind doch Negativ-Reaktionen wie "das geht nicht", "nicht in dieser kurzen Zeit" oder "das ist unmöglich"!

Mit Negativ-Reaktionen unterliegen wir von Stress oder negativer Einstellung dominierten Denk-Programmen. Das unterläuft unbemerkt und hat einen ungünstigen Einfluss: An-

dere wenden sich ab und neigen auch zu einer negativen Einschätzung. Der Ursprung ist natürlich: Neue Situationen lösen Angst und Abwehr aus.

Trainieren wir deshalb unser Bewusstsein, vor Reaktionen erst einen Denk-Halt einzulegen und zu überlegen, wie wir am besten reagieren, um an das angestrebte Ziel zu kommen. Letzteres gelingt mit positiven Reaktionen besser.

POSITIVE REAKTIONEN EINÜBEN

TIPP



Eigene Denk-Programmierung optimieren

Oft verpassen wir eine Chance, indem wir gereizt, negativ, wenig freundlich reagieren.

Wir können unser eigenes Verhalten so "programmieren", dass wir auf Angriff nicht gleich mit Gegenangriff reagieren, sondern dass wir uns die Lage erst

durch den Kopf gehen lassen. Und dann wohlüberlegt so reagieren, wie es der Sache (und nicht zuletzt auch uns selbst) am meisten bringt.



POSITIVES MENSCHENBILD

TIPP



Was braucht es, damit Menschen sich im Job bewähren?

Hie und da täuschen wir uns. Hie und da verursachen Menschen Probleme, weil aus ihrer Sicht die Rahmenbedingungen nicht stimmen: Sie sehen andere Ziele, sehen einen Arbeitsverlauf anders oder fühlen sich für bestimmte Teile einer Arbeit als nicht zuständig. Für solche Fälle gilt es, zuerst die Basis klarzulegen: Die Kernpunkte der Leis-

tungsvereinbarung, des Arbeitsvertrages.

Stimmen diese Voraussetzungen, so gestaltet sich Zusammenarbeit mit den meisten Menschen einfach und produktiv. Wir dürfen Menschen mit grundsätzlicher Leistungsbereitschaft stets positiv einschätzen, sie werden sich in ihrem Job bewähren.



Konsequentes Eingehen auf andere Meinungen

Menschen sind empfindsame Wesen

Hören wir ihnen nicht genau zu oder gehen wir auf ihre Argumente nicht ein, so verschliessen sie sich. Das bewirkt, dass wir das gemeinsam angestrebte Ziel verfehlen!

Sitzungs- und Projektleiter grenzen all-
gemein viel zu früh auf eine einzige –
die von ihnen gesehene – Lösung ein.
Man will so Zeit sparen, erreicht aber
das Gegenteil: Andersdenkende Teil-
nehmende gehen für ihre Vorstellungen
auf die Barrikade. So ist Zeitverzug
und Konflikt durch Argumentationen
angesagt.

Erfolgsversprechender – und auch
zeitsparender – ist es, andere Meinun-
gen und Ideen einordnend zu behan-
deln:

- Das Einbringen anderer Meinungen mit Dank quittieren,
- Zeit zur Ausarbeitung einräumen (auf die nächste Sitzung)
- Umfassende Darstellung verlangen (Kurz-Präsentation)

So werden die Inhalte anderer Meinun-
gen erkennbar – und somit auch ihre
Tragfähigkeit.

DIE PERSPEKTIVE ANDERER ERKENNEN

TIPP



Auch die Standpunkte Anderer...

...haben einen logischen Hintergrund. Es gilt, diesen zu ergünden.

Oft verstehen wir die Stellungnahme einer Person überhaupt nicht und wir wagen die Vermutung, sie sei uninformiert, verbohrte, nicht kompetent oder sehe die Zusammenhänge nicht. **Falsch!** Auch sie hat ihre eigene Perspektive und "gesunder Menschenverstand" wie ihr Erlebnishorizont be-
wegt sie zu ihrer Position. Auch die Art wie sie mit Ungewissheiten umgeht,

spielt eine Rolle: Denkt sie innovativ, oder pocht sie auf Sicherheit?

Versuchen wir, die Hintergründe einer Stellungnahme zu verstehen, so wird diese diskutierbar, wir lernen sie zu verstehen. Solches Vorgehen verhindert Konflikt, schafft Verständnis und führt zu optimalen Lösungen.



Kreative HALT-Reaktion

Bewusst Denken

Geschwindigkeit:
ca. 16 bit/s



Kapazität:
ca. 30 Begriffe

Langsames bewusstes Denken

Unbewusst Routine-Programme im Gehirnspeicher abrufen funktioniert in Sekundenbruchteilen. Bewusst eine neue Situation durchdenken ist mühsam und braucht Zeit.

Andere Meinungen in einer Diskussion, an einer Sitzung bedeuten Störung: Man muss umdenken, neue Aspekte beleuchten. Wir erkennen in solchen Situationen im Gesicht und an den Reaktionen vieler unserer Partner aufkommenden Stress.

Andere Menschen verlieren auch in schwierigen Situationen ihre Geduld und Freundlichkeit nicht. Wer führen, wer Menschen zu hohen Leistungen anleiten will, muss Geduld und Freundlichkeit aufbringen können. In lockerer Atmosphäre arbeitet sich leichter!

Der Morphologe Holliger macht interessante Verhaltens-Vorschläge:

Kreative HALT-Reaktion

STOP! Unterdrücken wir im Störfall die oft gesehene Unmutsreaktion. Um Denk-Zeit zu gewinnen, können wir die neue Situation mit einigen Worten neutral beschreiben.

Faszinations-Reaktion

Versuchen wir nun, der neuen Situation ihre positiven Seiten abzugewinnen. Zeigen wir uns aufgestellt, ja fasziniert von der neuen Entwicklung, auch wenn sie uns im ersten Moment nicht in den Kram passt. Und geben wir uns Zeit, uns sorgfältig mit ihr auseinanderzusetzen.

ZEIT ZUR GEISTIGEN BEARBEITUNG

TIPP



Zeit-Regeln

Neue Situationen erkennen, neue Information verarbeiten, braucht geistige Bearbeitungs-Zeit:

- Wir können nur so schnell denken wie wir zu uns selbst "sprechen" können. Anderen Zeit zum Auseinandersetzen mit neuer Information geben bedeutet z.B. an einer Sitzung nicht unmittelbar Entscheidungsfähigkeit zu erwarten.

- Unser Gehirn arbeitet ununterbrochen, stetig beschäftigt es sich unbewusst mit erhaltener Information, auch nachts.

Informieren wir andere frühzeitig, damit sie eine neue Situation überlegen können, bevor Handlung verlangt ist. Das schafft dem Partner Zeit das Für und das Wider abzuwägen. Als Voraussetzung für Akzeptanz.

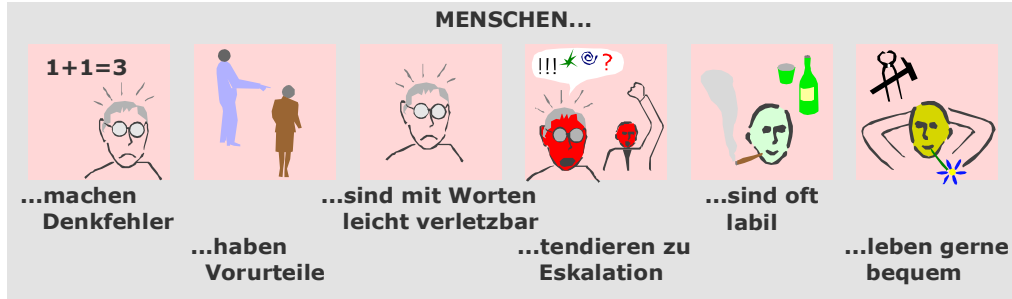
Mit Problemen einschlafen, mit Lösungen aufwachen

Das Gehirn arbeitet unbewusst stetig weiter, auch über Nacht. So ist nicht verwunderlich, dass am Morgen Lösungen zu Problemen auftauchen, mit denen wir uns tagsüber beschäftigt haben.



DER NICHT PERFEKTE MENSCH

TIPP



Menschen haben Neigungen, die den Zielen einer Organisation zuwiderlaufen.

Menschen sind empfindsame Wesen. Sie sind - insbesondere mit Worten - leicht verletzbar und haben es gerne bequem.

Menschen wollen (insbesondere in jungen Jahren) viel Zeit für sich und für ihre Familie.

Damit müssen wir leben. Eine günstige Unternehmenskultur kann aber eine ausgezeichnete Balance zwischen den Extrempunkten Leistung, Freizeit und persönlichen Neigungen bewirken.



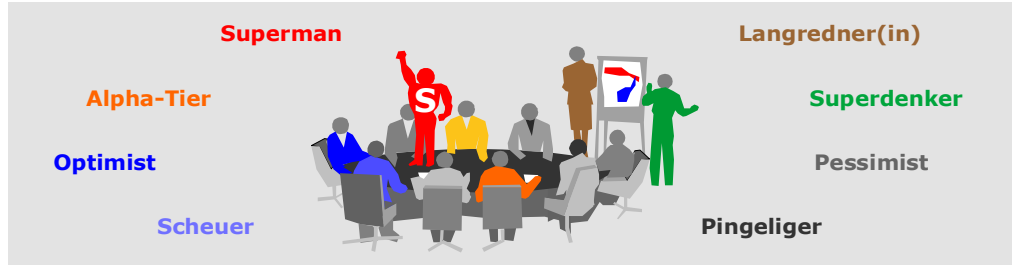
Team-Dynamik mit Alpha-Menschen

Alpha-Menschen bringen gerne alles unter ihre Kontrolle. So auch die drei unter 45 Projektverantwortlichen in einem Grosskonzern. Ihnen übergibt man die wichtigsten Projekte, sie haben Priorität, sie erhalten die meisten Ressourcen. Die Arbeiten der anderen

42 Projekt-Verantwortlichen sind auf den ersten Blick weniger wichtig. Nur: Auch diese kleineren Projekte sind Engpass-Faktoren, aber sie erhalten nicht genügend Power. Und die 3 Alpha-Menschen liegen sich des öfteren über ihre Prioritäten in den Haaren.

PERSÖNLICHE EIGENARTEN BERÜCKSICHTIGEN

TIPP



Rollen der Mitarbeitenden erkennen...

...und sie entsprechend einsetzen.

Anstatt ihnen unbeachtet ihres Rollenverhaltens Verantwortlichkeiten (Organigramm-Kästchen) zuzuordnen.

Die Lösung

Die übergeordnete Projektkoordination sorgt für eine Diskussions- und Vorgehens-Kultur bei der nicht Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsmacht der einzelnen Beteiligten domi-

nieren, sondern allein sachliche Argumente und die projekt-übergeordnete Optimierung. Dafür eignet sich das Vorgehen der **Team-Aktion**.



"In-sich-gehen ist der schwerste Weg der Fortbewegung"

Emerson

Unabänderbar trockene Typen gibt es nicht. Gern auf andere zugehen, aus neuen Situationen Faszination gewinnen, ist lernbar: Das eigene Verhalten kann jeder sich selbst "umprogrammieren".

Das Rezept

Man muss Menschen mögen! Die innere Einstellung macht's aus. Stets konsequent versuchen, aus neuen Situationen das Beste zu holen. Sein eigenes Verhalten umzuprogrammieren kann beim ersten, zweiten oder dritten Ver-

such noch nicht gelingen, es braucht ein langfristig angelegtes Programm, ein stetiges Wiederholen. Eigene Verhaltensänderungen zu erreichen, ist ein schwieriger Prozess!

Stets positiv zu reagieren, bringt zwar auch einen Nachteil: Hie und da wird man von anderen enttäuscht sein.

Offenheit, Freundlichkeit, Positivismus stecken an, in vielleicht 60% der Fälle. Missmut, Misstrauen stecken aber auch an. In wahrscheinlich 80% der Fälle.

Wir haben die Wahl!

DIE EIGENE DENK-PROGRAMMIERUNG IM GRIFF

TIPP

Analysieren Sie **IHR** Verhalten...

- Auto-Kauf: "Zeigen Sie mir..."
- Beim Chef: "Natürlich, ich bin..."
- Ehepartner: "Ich danke Dir..."
- Eigenes Kind: "NEIN! ... tue..."
- Polizist gegenüber: "Entschuldigung..."

Analysieren Sie **IHRE** Reaktionen...

- Telefon läutet...
- Kollegialer Gruss im Büro...
- Meine Einwände an Sitzungen...
- Kunden-Begrüssung...
- Meine Reklamation bei Lieferanten...

Interessanterweise kümmern sich nur wenige um die eigenen Denkprozesse...

Schade, denn: Wer sich selbst gut kennt, kann mit seiner Umwelt gekonnter umgehen.

"Menschen handeln mit nur 20 bis 30 individuell-typischen Verhaltens-Programmen."

Aus Harvard Business Review, ca. 1989

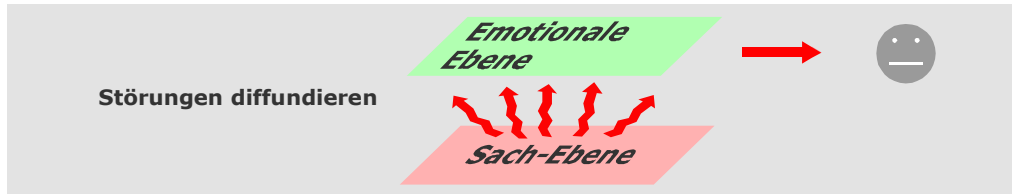
Beim Kontakt mit dem Verkäufer beim Autokauf, bei der Begrüssung unseres Ehepartners, unseres Kindes, unseres Chefs laufen in uns typische Verhal-

tensprogramme ab. Diese sollten situationsgerecht sein. Es sind Routinen, die wir von Zeit zu Zeit überprüfen sollten!



KONFLIKT-ANALYSE : EMOTIONALE KOMPONENTE

TIPP



Sachliche Konflikte...

...wandern "nach oben" auf die emotionale Ebene und verursachen dort Störungen, Missmut

Erkennen Partner unterschiedliche sachliche Standpunkte, so entstehen angespannte Gefühle. Aus ihnen entsteht Sach-Konflikt. Dieser wiederum beeinflusst die emotionale Ebene.

Einige Menschen können mit Konfliktsituationen besser umgehen als andere. Sei es aus Veranlagung, sei es aus individuell erlernten "Verhaltensprogrammen". Mit bewusstem Denken können wir Reaktionen auf Konfliktsituationen erkennen und beeinflussen.

Wir können – mit bewusstem Überlegen – Konfliktsituationen besser im Griff haben. Viele Partner sind sich dessen nicht bewusst, sie reagieren schon bei kleinem Anlass gereizt. Dieses Wissen hilft, in solchen Situationen das eigene Verhalten besser unter Kontrolle zu halten und Eskalation zu vermeiden. Das zahlt sich aus: Konsens bringt weiter, Konflikt bremst aus!

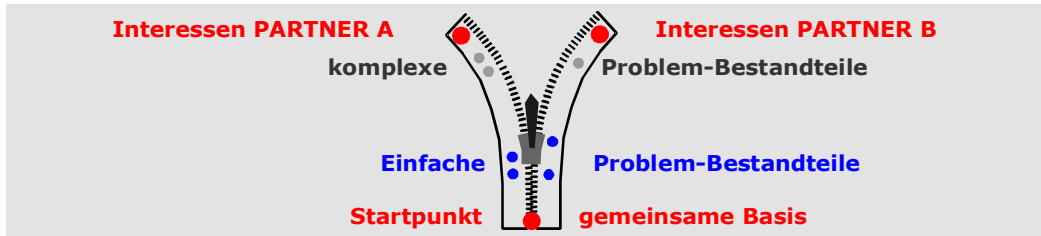


Fünf Schritte zur Konflikt-Vermeidung

Gut spielende Kommunikation

Eine effiziente Organisation verlangt strikt eingehaltene Kommunikationswege. Weil es nervenaufreibend und ineffizient ist, wenn Informationen mal hier, mal da ins Organisations-System eingegeben werden. Zum Beispiel nach dem Bestreben, stets hierarchisch höchstmöglich eingestufte Personen für eine Sache zu interessieren.

1. Partnern ihr Informationsbedürfnis erfüllen und Zeit zum lockeren geistigen Verarbeiten einräumen.
2. Hinter anderen Meinungen steckt ein logischer Grund. Diesen und einen Ausweg für den Partner finden, der auch für uns akzeptabel ist.
3. Alternativen offerieren und deren Vor- und Nachteile aufzeigen: Das schafft Vertrauen und eröffnet Möglichkeiten.
4. Reissverschluss-Prinzip anwenden: Eine gut aufgebaute Differenzbereinigung deskaliert.
5. Menschlichkeit, Faszination: Man muss Menschen mögen, um mit ihnen Ziele zu erreichen. Weg mit belastendem Ernst, positiv denken!



Reißverschluss-Prinzip

Eine "gemeinsame Basis" als Ausgangspunkt benützen: Diejenigen Aspekte zuerst ins Gespräch bringen, zu denen ein Partner am leichtesten "JA!" sagen kann. Das demonstriert, dass man an einem Konsens interessiert und dem Partner gewogen ist.

Einfaches zuerst

Das was wenig Zeit beansprucht, zuerst behandeln.

Schwieriges zuletzt

Hier besondere Vorgehensweisen zur Anwendung bringen, zum Beispiel:

- Zeit zum Überlegen einräumen
- Mit Alternativen arbeiten
- Gesamtzusammenhänge betonen



Allgegenwärtiges Konflikt-Potenzial

Mediation mit dem Vor-gehen "Idealvision"

1. Die Positionen der Beteiligten hinterfragen und — z.B. auf einer Folie — mit wenig Worten einprägsam festhalten.
2. Mit den Beteiligten eine Idealvision erzeugen: Wie würde die ideale Problemlösung, die alle Parteien befriedigt, aussehen? Mit wenig Worten einprägsam festhalten (z.B. auf Folie).
3. Reissverschluss-Prinzip anwenden!

Konflikt, Meinungsverschiedenheit entsteht oft durch nicht ideal vorbereitete Informationsvermittlung.

Das können wir an uns selbst feststellen: Werden wir über ein neues Vorhaben, über eine neue Arbeitsrichtung usw. nur oberflächlich oder z.B. erst im Nachhinein informiert, so tendieren wir oft im ersten Moment zu einer Ablehn-Reaktion: "Wir haben doch jede Menge anderes zu tun", "das muss doch nicht jetzt sein", "wurde das gut überlegt" usw.

Information gut vorbereitet vermitteln

1. Sicherstellen, dass uns Aufmerksamkeit geschenkt wird: Unser Part-

ner hat Zeit, ein "offenes Ohr", erwartet unseren Beitrag.

2. Information dem Wissensstand des Partners anpassen: Was weiss er (von seinem Fach- und Informationsstand aus gesehen) schon, was kann er noch nicht wissen?
3. Information so aufbereiten, dass sie leicht aufgenommen werden kann: In und mit Bildern sprechen!
4. Zeit einräumen, dass Information vom Partner geistig verarbeitet werden kann. Wir können an uns selbst erkennen, dass wir diese Forderung oft unterschätzen! Auch wir brauchen Denk-Zeit, um in neue Situationen einzufühlen!

Konflikte entstehen aus individuellen Betrachtungsweisen.

Individuelle Betrachtungsweisen haben eine eigene Logik, sind also aus der Sichtrichtung des Originators richtig.

Individuelle Betrachtungsweisen laufen denen anderer Menschen wegen der individuellen Betrachtungsweise oft zuwider, Konflikt ist vorprogrammiert.

Konsens bedeutet Entscheidung und Akzeptanz eines gemeinsamen Weges.

Konsens braucht die Bereitschaft, verschiedene Betrachtungsweisen gemeinsam zu diskutieren.

In der Mediatoren-Rolle ist es sinnvoll, zuerst mit den Beteiligten diese Voraussetzungen zu diskutieren und deren Bereitschaft, sie zu akzeptieren, einzufordern. Anschliessend wird der Mediator den Problemlösungsprozess einleiten, zum Beispiel unter Anwendung des Reissverschluss-Prinzips oder dem Vorgehen "Idealvisionen".

Mediation, Definition:

Vermittlungsverfahren bei Konflikten in Familie, Partnerschaft, Politik, Wirtschaft u. a., unter Vorsitz eines neutralen Mediators (Schlichters).

Harmonisierende, Frieden stiftende, aussöhnende Vermittlung bei persönlichen oder sozialen Konflikten.

Duden



"Schwierige" Europäer?

Menschliche Eigenschaften für gute Zusammenarbeit

Es gehört zu guten menschlichen Eigenschaften, Spielregeln für Zusammenarbeit anzuerkennen. In Amerika funktioniert das im Schnitt etwas besser als in Europa, die Zuständigkeit von Kollegen wird leichter anerkannt: "OK, John, Du bist der verantwortliche und zuständige Marketing-Mann, das ist Dein Job!"

Teamarbeit hat in Europas Fachschulen und Universitäten weniger Stellenwert als in den USA. Europäische Fachausbildung ist rigider organisiert. Vielleicht sind das die Faktoren, weshalb bei uns Teamarbeit nicht ganz leicht fällt: Wir versteifen uns gerne auf theoretische Fach-Meinungen.

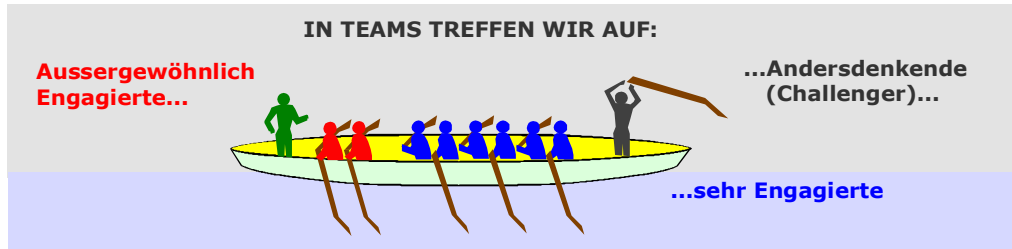
Wer Unterricht in den USA genossen hat, kennt Ausbildung mit Case Studies; wer in einem gut geführten Unternehmen tätig ist, weiss, dass Zusammenarbeit über Hierarchien und Fachbereiche hinweg leichter fallen kann: Meinungen anderer werden akzeptiert, ebenso Entscheide. Das hat auch mit der persönlichen Lebensauffassung zu tun, nennen wir sie "Kalifornische Lockerheit".

Auch in Asien soll Zusammenarbeit bisweilen leichter fallen als bei uns. Ein Software-Guru: "Die Leute haben hier eine andere Lebenseinstellung. Stossen sie auf Probleme, nehmen sie das leichter als Europäer. So gelingen ihnen schwierige Problemlösungen oft schneller und besser. Die Religion vieler geht von einem vorbestimmten Leben aus. So nimmt man die Dinge wie sie kommen, auch wenn damit Erschwernisse verbunden sind. Zudem ist man sich gewohnt, mit knappen Ressourcen zu leben. Das fördert das Vorstellungsvermögen und die Innovationskraft."

Konsequenz: Wir Europäer sollten unsere Individualität bei interdisziplinärer Arbeit nicht zu stark ausspielen.

MENSCHLICHE DIMENSION DER TEAM-DYNAMIK

TIPP



Praxis-Erfahrung: Teams funktionieren stets ähnlich: Aus 10 Beteiligten kristallisieren sich 2–5 Super-Realisatoren heraus, die mit purer Gewalt den Prozess vorwärts bringen.

Stets gibt es 1–3 Teilnehmende mit anderer Auffassung: Wichtig ist, auch ihnen Gehör zu schenken! Andersdenkende machen sich ihre Meinung auch

aufgrund sinnvoller Gedankengänge. Nur laufen oft andere Meinungen der eingeschlagenen Linie zuwider. Die Erfahrung zeigt, dass deren Berücksichtigung oft wichtige neue Einsichten bringt. Deshalb ist es Aufgabe des Problemlösers, alle Gedankengänge zu hinterfragen und in Beziehung zur Aufgabenstellung zu setzen.



Kosten- und Ziel-Crush

Farb-Code der Tipps und Inhalte

BLAU = Organisations-
bezogen

GRÜN = Menschen-
bezogen

ROT = Sach- (Ziel-)
bezogen

Kostenziele werden oft über-, Sachziele unterschritten: Projekte kosten mehr und bringen weniger als angestrebt. Abhilfe schafft der Weg über Idealvorstellungen und Reserven-Bildung:

Erster Schritt, Idealvorstellungen

Die Frage stellen, was im Idealfall zu erreichen wäre: Möglichst hohe Ziele als Richtschnur benützen, eine entsprechende Liste erstellen.

Zweiter Schritt, Minimalziele

Mehr Eigenschaften bedeuten für gewöhnlich auch mehr Kosten. Deshalb – als Kontrapunkt – eine Liste mit Minimalvorstellungen erstellen: Eigenschaften definieren, die allenfalls zur Lösung der Aufgabe gerade noch genügen würden: Abgestrippte Version.

Dritter Schritt, Reserve-Bildung

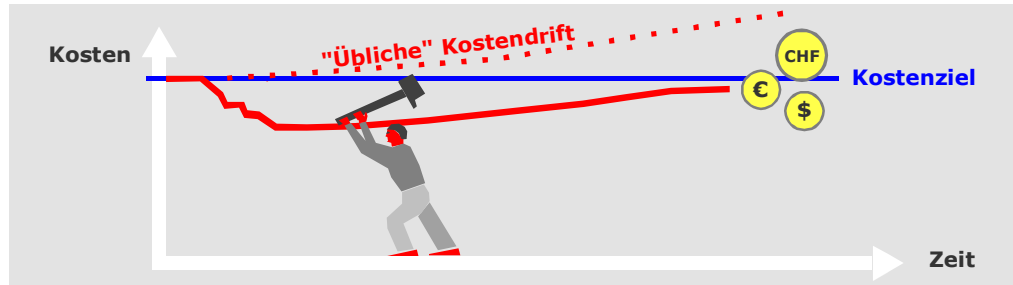
Ein Projekt nur beginnen, wenn für Eigenschaften und Kosten eine Reserve für "Unvorhersehbares" ausgewiesen ist. Sonst zurück zu Schritt 1.

Vierter Schritt, Reserven-Überwachung

Eigenschaften- und Kostenentwicklungen laufend überwachen. Sind die Reserven aufgebraucht, so darf ein Projekt nicht weiterverfolgt werden, es sind weitere Runden zur Kosten-Minimierung notwendig. Wird dieser Rat-schlag nicht befolgt, so ist fast immer mit Kostenüber- und Zielunterschreitung zu rechnen.

RADIKALE ZIELE, WICHTIGE RESERVEN

TIPP



Kosten-Voraussichten im Planungs-Stadium fallen zumeist tiefer aus als später bei der Realisierung, weil nicht alle Ereignisse, die zu Mehrkosten führen, voraussehbar sind.

Vorgeschlagene Taktik

Zu Planungs-Beginn das Kostenziel tiefer setzen als angestrebt. Das zwingt zu radikalerer Auseinandersetzung mit dem Kostenziel.



Zeit-Crush

Farb-Code der Tipps und Inhalte

BLAU = Organisations-
bezogen

GRÜN = Menschen-
bezogen

ROT = Sach- (Ziel-)
bezogen

Zeit ist kostbare Ressource, wir gehen oft zu grosszügig mit ihr um.

Analysieren wir Tätigkeiten, so erkennen wir: Viel Zeit geht nur wegen nicht genügend überlegten Arbeitsschritten verloren.

Oft braucht es gar keinen Mehraufwand, um Zeit zu sparen. Folgende Vorgehensweisen bringen Zeit besser in den Griff:

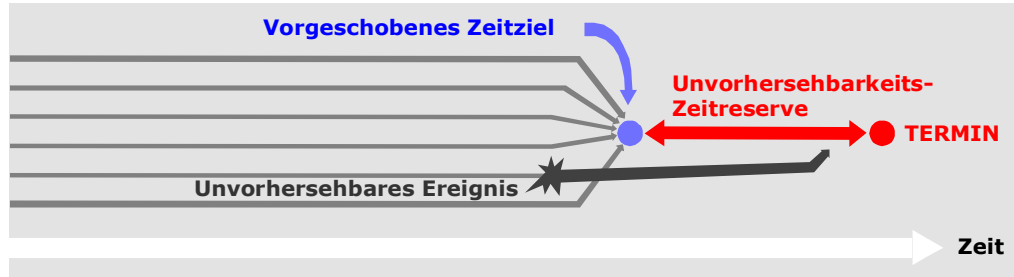
Erstens Meilensteine setzen, die aussagen, was bis wann zu erreichen ist. Weil erfahrungsgemäss Meilensteine von verschiedenen Betrachtern verschieden interpretiert werden, sind einprägsame Formulierungen wichtig.

Zweitens mit Radikalzielen arbeiten (Zeit-Crush): "Wir wollen dies und das erreichen. Wir wissen, dass das auf dem üblichen Weg so und so lange dauert. Angenommen, wir hätten diese Zeit nicht, und alles würde ideal ablaufen: In wie wenig Zeit könnten wir das angestrebte Resultat erreichen?"

Drittens mit Zeitreserven arbeiten, weil Aufgaben oft aus logischen Gründen länger dauern, als wir anstreben. Denn: Unvorhersehbares passiert in Endphasen, dann wenn Elemente zusammenpassen sollten.

GEKONNTER UMGANG MIT ZEIT-ZIELEN

TIPP



Zeit ist so kostbar wie Kapital

Arbeiten dauern nahezu immer länger als angenommen. Taktische Zeit-Reserven mit vorgeschobenen Zeit-

Zielen ermöglichen das Auffangen unvorhersehbarer Ereignisse.



Die Kunst, Aufgaben "auf den Punkt" zu bringen

Es gibt viele Anleitungen für Problemlösungs-Prozesse. Hier eine besondere, die von der Minimalisierung der benötigten Zeit und des Aufwandes, sowie der Maximierung der Resultate ausgeht:

1. Intuitive Idealisierung

Angenommen alles würde ideal verlaufen: Welches wäre dann die einfachste Lösung? Kann ich mir sie selbst ausdenken?

2. Tragweite-Überlegungen

Wie wichtig ist das Problem? Wie gross darf der Aufwand sein? Was kann im besten - und was im ungünstigsten Fall geschehen?

3. Minimal-Bearbeitung

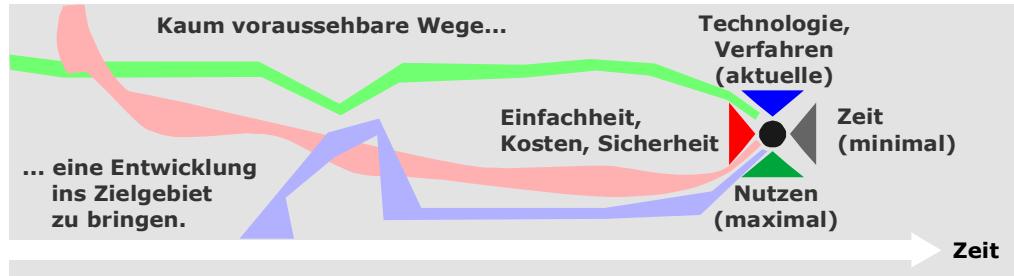
Angenommen, alles würde ideal verlaufen: Wie wenig Zeit könnte ausreichen? Welches wären minimale Kosten? Wen muss ich beiziehen? Welche Informationen brauche ich? So das Projekt starten.

Hier dargestellt ist Projekt-Design nach Idealvorstellungen. Dieses Vorgehen läuft dem üblichem Weg mit Pflichtenheften und Standard-Ablaufplänen entgegen, auch Projekt- Planungssoftware entspricht nicht dem Vorgehen nach Idealvorstellungen.

Vergleiche mit den Buch-Publikationen des Autors.

PROBLEMLÖSUNGS-KÖNNEN, PROJEKT-DESIGN

TIPP



Hartes Ringen um den Idealpunkt...

...verläuft immer auf unvorhersehbaren Wegen: Auf dem Weg der Umsetzung in die Realität erleben wir stets Überraschungen.

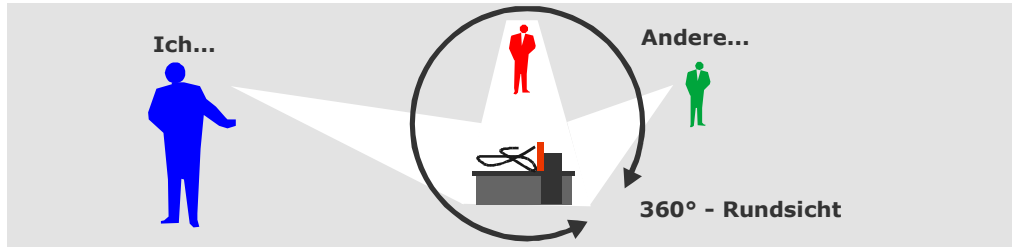
Noch sind wir gewohnt, für Aufgaben möglichst viel Zeit einzufordern, damit wir sie möglichst sicher und gut vollbringen können. **Das ist völlig falsch.** Denn immer gilt, Aufgaben so schnell wie möglich – in genügender Qualität - zu erbringen.

Bei Kreativarbeit ist oft die Anwendung der 30/70er Regel sinnvoll: Mit 30% des Aufwandes, 70% der Zielerreichung anstreben. Das bedeutet, Aufgaben auf den "Idealpunkt" bringen. Probieren geht über studieren: Versuchen wir es, oftmals gehts! Solches Vorgehen gehört zu einer kreativen Denkhaltung.



DOMINIERENDE EIGENE STANDPUNKTE

TIPP



360° Rundblick

Gehen wir schrittweise die Standpunkte der anderen Beteiligten durch und überlegen wir uns für jeden, wie — aus seiner individuellen Fach-Sicht — die Situation aussehen könnte.

Wir können nichts dafür, unser Gehirn spielt uns einen Streich: Kommunizieren wir, so geht unser Gehirn automatisch von unserem eigenen Wissensstand, von unserer eigenen Perspektive aus. Unsere Partner aus anderen Fachbereichen und solche, die bisher noch wenig Zeit und Gelegenheit gehabt haben, mehr über eine neue Information zu wissen, können uns nicht mehr folgen. In Reaktion vermuten sie

"Nichtverstehen ihrer Standpunkte" und markieren Unverständnis. Das führt zu entweder nicht geäußertem oder zu offenem Widerstand.

Abhilfe

In Form einer 360° Rundblick, die Anliegen und Positionen aller Beteiligten durcharbeiten, deren Hintergründe erkennen und Lösungen (Fach- oder unternehmerischen Entscheiden) zuführen.



Systemtechnik

Der Einsatz von Problemlösungs-Werkzeugen wird oft gar nicht hinterfragt. So bleibt es bei

- eigenen Überzeugungen
- strategischen Überlegungen (wie stosse ich auf den geringsten Widerstand).

Das ist ungenügend. Denn oft stossen wir auf Überzeugungen, die nicht schlüssig zu beweisen sind.

Hier kann ein Ordnungs-Werkzeug weiterhelfen: eine Tabelle, eine Liste, ein Morphologischer Kasten.

So erzeugen wir Übersichten, das hilft beim Finden logischer Abhängigkeiten. Systemische Überlegungen werden so zum Kreativ-Werkzeug.

Zudem schaffen wir mit systemtechnisch schlüssigen Darlegungen die Grundlagen für eine gut greifende, verständliche Argumentation. Aber auch Schwachstellen werden besser erkennbar.

Aber auch dasjenige ist einzubeziehen, das wir nicht auf logische Wurzeln zurückführen können: Emotionale Werte, gesunder Menschenverstand.

Oft werden bei Neukonzeptionen Resultate erreicht, die einen zu kleinen Schritt in die Zukunft bedeuten. Oft ist das ein Mentalitätsproblem (man kann sich vom bereits Bekannten nicht loslösen).

Oft aber auch eine Frage des gut betriebenen Technologie- und Verfahrensmonitoring: Man wagt nicht immer mit der notwendigen Konsequenz, sich neue Möglichkeiten dienstbar zu machen. Zum Beispiel Computersimulation.

Wer Neues schaffen will, muss diese Hürden aus seinem Vorhaben entfernen können. Aber das kann auch Nachteile bringen:

Erstens Wird oft Neuerung (mehr Features) zu weit getrieben, Kunden wollen nicht immer das Modernste. Es gibt Märkte für unterschiedliche Evolutionsstufen.

Zweitens Je mehr Neuerungen, umso anspruchsvoller wird die Entwicklungsarbeit und umso grösser sind die damit verbundenen, sich zumeist kumulierenden Risiken: Diejenigen des neuen Produktes plus diejenigen der neu eingesetzten Technologie.

Die Herausforderung der stetigen Erneuerung ist in einigen Fachgebieten ausgeprägter als in anderen; hier gilt, nicht zuviel, aber auch nicht zu wenig zu tun.

Wer nicht stets Neues auszuprobieren wagt...

...wird kaum an die Spitze der Entwicklungen vordringen können.



Einige Innovations-Rezepte führen in die Vergangenheit

Kreativität mit vielen Köpfen

Innovation ist nicht vor-ausschbar, nicht planbar. Ein guter TIPP: Viele Köpfe mitdenken lassen. Denn so beschäftigen sich viele Hirn-Computer mit Fachwissen und Zufallsge-neratoren mit einem An-liegen. Auch über das Wo-chenende und über Nacht, denn das Hirn arbeitet ohne Unterbruch.

Stark verwurzelt sind oft "alte" Über-zeugungen. Dazu gehören:

- Eine Aufgabe besonders gut erledigen wollen – unabhängig vom Auf-wand
- "Genügend" Zeit haben wollen
- An der bisherigen Geschwindigkeit festhalten: "Schneller kann das nicht gehen"

Sich seinen Arbeitsplatz gut einrichten wollen ist zwar sinnvolle Absicht. Das

ist aber oft der Anfang für Verlust von Fitness und Marktgefühl: Man beschäf-tigt sich mit sich selbst - und verdrängt die wirklichen Abhängigkeiten unter-nehmerischen Wirtschaftens.

Keine Frage: Wer stets versucht, Auf-gaben auf dem einfachsten, kürzesten Weg zu erledigen, Probleme mit an-deren freundlich und offen bespricht und Idealvorstellungen im Visier hat, erreicht oft Aussergewöhnliches.

Fünf in nahezu allen Situationen anwendbare Kreativ-Schritte

Erstens: Sich hinsetzen, die Aufgabe vor dem geistigen Auge durchgehen und sie in wenigen Zeilen festhalten, ist oft schon ein Teil der Lösung. Und die Aufgabe kann so anderen einprägsam vermittelt werden.

Zweitens: Überlegen, wer zur Lösung des Problems beitragen kann. Es lohnt sich, Köpfe mit unterschiedlichen Denkweisen in eine Aufgabenbearbeitung einzubeziehen: Aus unterschiedlichen Fachgebieten, besonders kreative, Quer- und klassische Denker.

Drittens: Denk-Zeit einsetzen: Eine "zündende Idee" stellt sich kaum sofort ein, es braucht oft Stunden und Tage intensiven Überlegens; dann kann sie sich unerwartet, zum Beispiel am Sonntagsspaziergang einstellen.

Viertens: Mit Varianten arbeiten. Das verlangt, andere Meinungen nicht zu verdrängen, sondern ihnen explizit auf den Grund gehen.

Fünftens: Stets für gute Stimmung sorgen. Das ist Aufgabe des Projekt-/Sitzungsleiters, das hebt die Motivation.

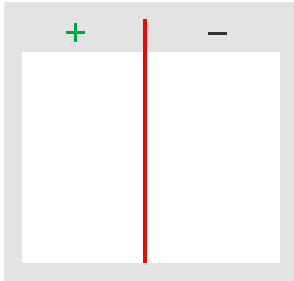
Viele Köpfe einbeziehen

Brainstormings sind heute Standard, auch das Wissen um deren Organisation.

Stehen aber schwierige Aufgaben an, weil entweder der Lösungsweg anspruchsvoll ist oder verschiedene Meinungen komplizierend wirken, ist weiterreichendes methodisches Wissen und Können gefragt.



Die Moralische Algebra des Benjamin Franklin



Benjamin Franklin

1706 - 1790, Universalgenie und Vorkämpfer der amerikanischen Unabhängigkeit

Benjamin Franklin antwortete auf die Frage, wie er in schwierigen Fragen zu Entscheiden komme, wie folgt:

"Ich habe kein allgemeingültiges Rezept, aber ich sage Ihnen gerne, wie ich vorgehe.

Mein Weg ist, ein halbes Blatt Papier mit einer Linie in zwei Kolonnen aufzuteilen. Über die eine schreibe ich PRO, über die andere CON. Dann - während drei oder vier Tagen überlegendem Abwägen - schreibe ich mir unter die beiden Einteilungen Stichworte, die für oder gegen das Vorhaben sprechen, zu verschiedenen Beweggründen (Motive, Parameter, Argumente) auf, das zu verschiedenen Zeiten.

Wenn eine Übersicht entstanden ist, überlege ich mir die Einflussgrösse der verschiedenen so gefundenen Argumente und in welche Richtung die Gesamtheit dieser Überlegungen tendiert.

Die so vorgenommene Gewichtung der Einflussgrössen ist nicht mit mathematischer Präzision erfassbar. Aber wenn ich so Argumente einzeln oder im Vergleich zueinander näher betrachte, und dann die Gesamtheit der Faktoren vor mir liegt, meine ich, dass ich besser urteilen kann und weniger anfällig bin, einen voreiligen Schritt zu vollziehen.

Ich meine, ich habe so einen guten Weg für Entscheidungen gefunden, nennen wir ihn "Moralische Algebra".

IDEAL-VISIONEN: LOCKER ZU NEUEN HORIZONTEN

TIPP



Nehmen Sie - getreu nach Antoine de Saint-Exupéry (1900–1940) ein Team auf eine visionäre Reise. Und veranschaulichen Sie, welche Vorteile herauspringen, wenn eine anstehende Aufgabe genial gelöst wird.

Das bedeutet in der Industrie-Welt meistens besonders einfach, zu wenig Kosten, mit hoher Qualität und besonders schnell.



Der kreative Umgang mit Vorgaben (Pflichtenheften)

Die meisten Unternehmen verfügen über exakt definierte Projektabläufe, diese sind Grundlage für Qualitätsstandards. Auch arbeitet man mit modernen Hilfsmitteln wie Projektsteuerungs-Software zur Definition und Überwachung vernetzter Abläufe. Nur sind sie kein Garant für kürzestmögliche Zeitabläufe, einfachste Lösungen sowie eingehaltene Ziele und Kosten, im Gegenteil: Vorschriften und Werkzeuge versperren die Sicht auf das Wesentliche, was Abweichung vom kürzestmöglichen Realisierungsweg bedeutet.

Abhilfe: In einer ersten Phase gar nicht auf Vorschriften und Werkzeuge eingehen. Und mit mehreren, unterschiedlich Denkenden zusammensitzen, komfortabel zurücklehnen und Idealvisionen entwickeln: "Was ist angestrebt und – angenommen alles würde leicht vonstatten gehen – wie sähe das Resultat aus? In wie kurzer Zeit wäre dieses erreichbar? Angenommen es ergäbe sich eine unverhoffte Möglichkeit zur Kostenreduktion: Welches wäre der Idealpreis?"

NORMEN, PFLICHTENHEFTE, QUALITÄTS-SYSTEME

TIPP



Für kreative Aufgaben schränkt das vorgängige Definieren von Pflichtenheft-Punkten Innovationsarbeit ein. Anstatt Ideallösungen zu überlegen, konzentrieren sich die Ausarbeitenden auf die Erfüllung der Vorgaben, was die Kreativ-Perspektive einschränkt.

Ein "umgestülptes" Vorgehen ist vorgeschlagen:

1. Vorschriften und Pflichtenheftpunkte erst mal ignorieren,
2. Idealüberlegungen anstellen,
3. gefundene Lösungs-Möglichkeiten an den bestehenden Normen und Vorschriften (Qualitätssystem) messen



Spezialisten von der Basis einbeziehen

Wieviel Zeit braucht sorgfältiges Überlegen von Situationen?

Finden Sie es selbst heraus: Routinefragen beantworten Sie in wenigen Sekunden; Meinungen anderer ergründen braucht oft Stunden; Neue Ideen gewinnen passiert unvorhersehbar, oft über Nacht, oder am Wochenende...

Leicht stolpert man über die Begrenztheit der eigenen Vorstellungen. Wie gefährlich "von der Basis losgelöstes" Denken und Handeln ist, zeigen viele Strategieverkündungen auf höchster Ebene. Denn an der Basis muss umgesetzt werden: Dort wo das eigentliche Handlungs-Know-how angesiedelt ist, wo man die Details kennt.

Natürlich ist wichtig, dass stets neue Strategien und Innovationen definiert und ausprobiert werden. Am erfolgreichsten (und vor allem am sichersten) sind sie, wenn sie von der Basis mitgetragen werden, somit das gesamte

verfügbare Know-how in Neukonzeptionen einfließen kann.

Aber oft entstehen Situationen, in denen zu leicht auf ein einziges Konzept, eine einzige Lösung eingespurt wird.

Der Grund sind unbemerkt dominierende eigene Standpunkte. Unser Gehirn täuscht uns. Wenn wir ein Problem betrachten, so sehen wir dieses aus der eigenen Perspektive. Die Perspektiven anderer können gänzlich verschieden sein - und bleiben uns verborgen, wenn wir nicht auf sie eingehen.

Denkfehler-Recherche: Das schrittweise Durchgehen einer Problematik mit einem grösseren (das Know-how repräsentierende) Team. Dabei zu jedem Punkt überlegen, was – den schlimmsten Fall vorausgesetzt – eintreten könnte. Und ebenfalls überlegen, was wir im Eintreffensfall unternehmen würden.

So erhalten wir eine Übersicht mit Beiträgen aus vielen Standpunkten und können eingegangene Risiken minimieren.

Kurz-Anleitung

Ein Brainstorming zum Thema veranstalten, was alles schief gehen könnte und die gefundenen Punkte auflisten.

Eine zweite Brainstormingphase starten und zu jedem Punkt der erstellten Liste Vorschläge festhalten, was – im Eintretensfall – für Gegenmassnahmen zu treffen sind.

Denkfehlerrecherche...

...ist die gedankliche Exploration dessen, das noch nicht in der Realität existiert: Schrittweise überlegen, was an einzelnen Punkten geschehen kann.



"Weg von Vorbekanntem" ist eine der wichtigsten Devisen für Markt-Erfolg, für Neuerung: Attraktiver oder schneller oder kostengünstiger oder besser anbieten können. Wie gehen wir vor? Der Weg dazu ist nicht beschreibbar. Zufall, Glück aber auch harte Anstrengung sind beteiligte Faktoren.

Wir können die Rahmenbedingungen so verändern, dass die Erfolgchancen, besondere Vorteile zu gewinnen, größer werden. "Weg von Vorbekanntem" heisst, "über den Tellerrand hinaus" denken, zumindest gedanklich andere Wege einschlagen als das bisher getan wurde.

Das können Menschen, die aus ihrem Naturell heraus den Blick für Ungewöhnliches entwickelt haben und die des öfteren "geistig abheben", besser als Realisten, die nahe liegenden Wegen verbunden sind. Querdenken zeichnen sich dadurch aus, dass sie oft mit ihren Ansichten "quer in der Landschaft" stehen. Aber sie haben die Fähigkeit, neue Möglichkeiten aufzuzeigen.

Wollen wir Neuerung, so sollten wir Menschen mit solchen Eigenschaften mit ins Team aufnehmen. Die dargestellten Kreativ-Anleitungen "Negation und Neukonzeption", "mit vielen Köpfen arbeiten", "Ideal-Visionen" und "mit Varianten arbeiten" eignen sich für die Ausarbeitung.

Gewohnheiten knacken bringt Neues

Querdenken mit System: Die Methode "Negation und Neukonzeption" anwenden!



Wenn jemand sagt, das sei unmöglich...

...dann nehmen sie diese Person auf eine Reise mit der Nichtmachbarkeits-Beweisführung. Gehen sie gemeinsam und schrittweise die Eigenschaften der in den Raum gestellten "Unmöglichkeit" durch, suchen Sie nach schlüssigen Beweisen, warum dies und das

nicht gehen kann und schreiben Sie die Argumente auf. Das Resultat ist entweder, dass Ihr Partner recht hat. Oder aber - und das ist häufig - sie kommen gemeinsam zum Schluss dass es trotzdem gehen kann...

Wir wollen Neuerung. Viele Erfolgsgeschichten zeigen, dass wirkliche Neuerungen in den wenigsten Fällen als "logische Konsequenz" aus bereits Bekanntem abgeleitet wurden, sondern dass ein radikal anderes Denken den Durchbruch brachte: "Nein, eine Uhr soll nicht aus 100 Teilen bestehen. Versuchen wir es einmal mit 20." Oder: "Bisher funktionierte unser Produkt so und so. Was gibt es für grundsätzliche Möglichkeiten, diese Funktionen zu verändern?"

Um solchen neuen Möglichkeiten auf die Spur zu kommen, eignet sich die Methode **Systematische Negation**

und Neukonzeption aus der Morphologie.

Dafür wird eine Liste mit den wichtigsten Eigenschaften einer Aufgabe / eines Produktes erstellt. Bezogen auf das Uhr-Beispiel wäre eine Liste mit allen Teilfunktionen zu erstellen.

Dann würden diese einzelnen Funktionen der Reihe nach negiert: "Nein, dieses Teil erfüllt nicht diese, sondern es kann auch diese und jene Funktionen einschliessen."

Ein solches Vorgehen hilft auch in vertrackten Situationen, neue Wege zu finden.

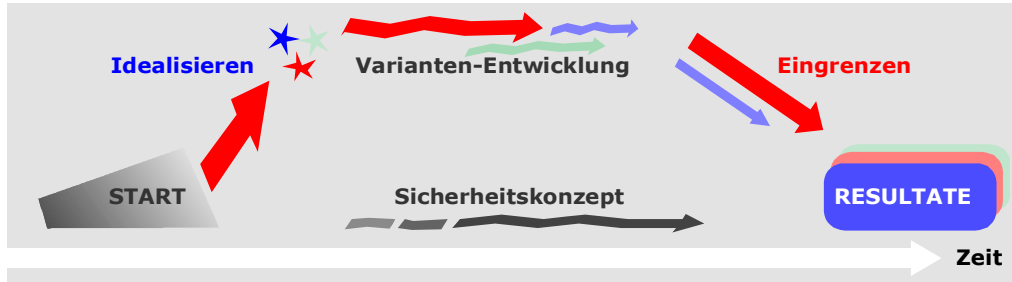
Nichtmachbarkeits-Beweisführung

Ist jemand der Meinung, ein bestimmtes Ziel, Verfahren oder ein Weg sei "unmöglich", so ist die Anwendung der Nichtmachbarkeits-Beweisführung oft das Werkzeug für den Beweis, dass es trotzdem gehen kann!



BEARBEITUNGS-BOGEN FÜR KREATIV-AUFGABEN

TIPP



"Können wir eine Aufgabe gut definieren, so ist sie bereits zur Hälfte gelöst." Immer wieder beweist die Praxis die Gültigkeit dieses Satzes.

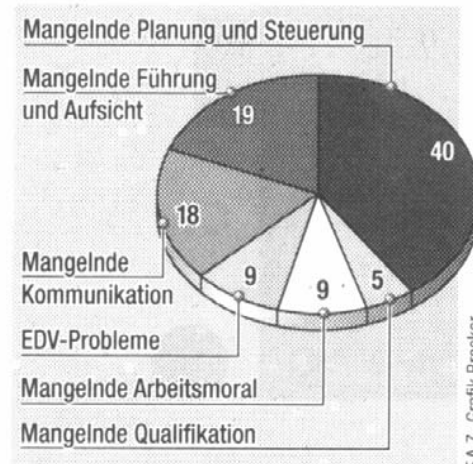
Planen wir die Lösung einer Aufgabe als einen Bearbeitungs-Prozess mit einzelnen Teilschritten, so gewinnen wir schon im Planungsprozess interessante Einsichten.



Nicht ideal funktionierende Zusammenarbeit

Unproduktive Arbeitszeit

Ursachen in Prozent



Quelle: Czipin & Partner

FA.Z.-Grafik Brocker

In den Spannungsfeldern von Führung, Fach-Ansichten und Zuständigkeiten funktioniert Zusammenarbeit oft nicht ideal. Hier steckt ein noch kaum ausgeschöpftes Leistungspotenzial!

"In mittelständischen Unternehmen werden 36 Prozent der Arbeitszeit unproduktiv verbraucht" - mangelnde Kommunikation, Führung, Planung und Steuerung sind Hauptursache."

Aus: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22. Mai 2000 (inkl. Grafik)

Glossar

Eskalation	Ein Partner stösst sich an einer Kleinigkeit und reagiert leicht gereizt. Der zweite Partner wertet das als Angriff und reagiert stärker.
Deskalation	Die Fähigkeit, Eskalation zu erkennen und mit grösster Sorgfalt und viel Bedacht einen Weg suchen, aufgebrachte Partner in ihren Aktionen und Reaktionen zu dämpfen.
Logik und gesunder Menschenverstand	Fast jedes Problem hat eine innere, mit Logik nachvollziehbare Mechanik. Analysieren wir Probleme mit unserem Verstand Schritt für Schritt, so entdecken wir oft selbst neue Lösungswege.
Macchiavelli	Machiavelli, (1469-1527), Berater diverser Fürsten, Autor über Regierungskunst. Friedrich II von Preussen versuchte im "Anti-Machiavel" Machiavellis Thesen zu widerlegen.
Mediation	Unter diesem Begriff sind verschiedene Anleitungen zur Konsenserreichung beschrieben.
Moderation	Zwischen verschiedenen Positionen dämpfen, vermitteln, Sitzungen zum Erfolg bringen.
Stakeholder-Analyse	Systematische Analyse der Standpunkte verschiedener zu einem Vorhaben in Beziehung stehender Gruppierungen.
Strategems	Historische chinesische Anleitung für List und Täuschung, die heute
Win-Win	Die Kunst, mit Partnern Lösungen auszuhandeln, mit denen beide Parteien gut leben können, beide den Eindruck gewinnen, "gut weggekommen" zu sein.

Vorteilhafter als die traditionelle Betrachtungsweise

Hans Ulrich Kunz
20 Jahre Hierarchien
und Fachbereiche
verbindende
Beratungs-Erfahrung:
Projektarbeit mit
Mitarbeitenden an der
Basis.

EASY MANAGEMENT ist der aktuellste Weg zum Wissen und zur Philosophie für Zusammenarbeit, Innovation und Problemlösungen.

Auch dargestellt in diesen Buch-Publikationen.

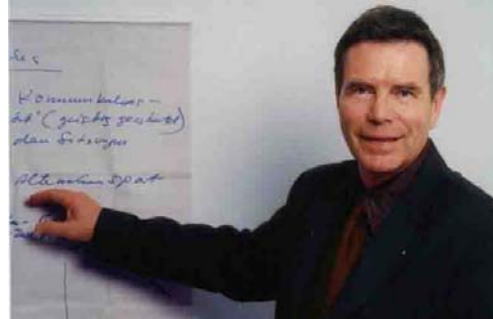


Hans Ulrich Kunz

Hintergrund: Technische Ausbildung, Emigrant USA, arbeitete mehrere Jahre in Italien. 20 Jahre Erfahrung als selbständiger Team- und Innovationsberater.

www.innovag.ch

Ausgeführte Arbeiten / Kundenliste



EASY MANAGEMENT
hilft Managern und Projektverantwortlichen, fordernde Ziele in enger Zusammenarbeit mit Teams leicht und rasch zu erreichen.

INNOVA Hans Ulrich Kunz
Pfeffergässlein 41 CH-4051 Basel
Tel +41 61 263 3366 Fax 3367

www.innovag.ch

© INNOVA Hans Ulrich Kunz, CH-4051 Basel