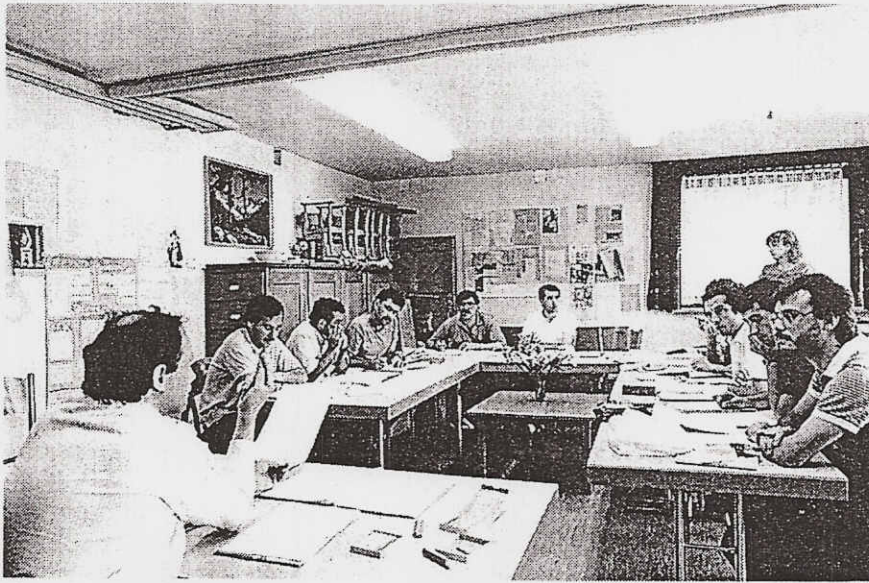


Sitzungen lösen die Probleme nicht

Die heute in den Unternehmen üblichen Routineverfahren für Projekte müssen nach Ansicht des Arlesheimer Unternehmensberaters Hans Ulrich Kunz kreativer angegangen werden. Die Anwendung seiner systematischen Problemlösungsmethoden kann sich Kunz nicht nur in Firmen, sondern auch für gesellschaftliche Probleme vorstellen, für die er ebenfalls innovative Lösungsmodelle entwickelt.



Kreative Problemlösung ist nur mit interdisziplinärem Denken und systematisch organisierter Teamarbeit möglich. Foto André Muelhaupt

Arlesheim. «Im Moment gibt es fast nur Problemsituationen», mit diesem Satz charakterisiert der Arlesheimer Unternehmensberater Hans Ulrich Kunz die Lage in den Unternehmen, die er von seiner Tätigkeit her kennt. Alle Mitarbeiter versuchten enorm viel zu leisten. Neue Produktgenerationen müssten häufig unter grossem Zeit- und Kostendruck realisiert werden. Im Laufe seiner selbständigen Tätigkeit hat der ausgebildete HTL-Ingenieur Methoden entwickelt, mit welchem Probleme effizienter und systematischer gelöst werden können. In seinem neuesten Buch «Team-Aktionen»* stellt er insbesondere dar, wie der Verlauf der vielen alltäglichen Sitzungen verbessert werden könnte.

Lösungen reifen lassen

Das Gewinnen von guten Ideen ist nach Meinung von Kunz in den wenigsten Fällen ein Problem. Viel schwieriger sei es aber, alte Vorstellungen auszuräumen und für die Beteiligten eine gute Kommunikationsbasis zu schaffen. Wenn eine Sitzung als Arbeitsinstrument für die Problemlösung verwendet wird, komme es meistens schon schief. Problembearbeitung und Konsensfindung brauchten Überlegungszeit und den guten Einfall. Den haben die beteiligten Mitarbeiter vielleicht nicht in der Sitzung, sondern eventuell am nächsten Morgen, wenn sie die Angelegenheit noch einmal überschlafen haben.

Bei der «Team-Aktion» werden Sitzungen nur als Kommunikationsgefäss verwendet, an der Ideen und Meinungen ausgetauscht, aber nicht abschliessend bearbeitet werden. Die eigentliche Problemlösung erfolgt zwischen den Sitzungen in kleineren Arbeitsgruppen.

Überhaupt nicht einverstanden ist Kunz mit der üblichen Art, wie Chefs ihre Projektleiter- oder -leiterinnen einsetzen. Deren Anweisungen beschränkten sich meist darauf, dem Projektleiter die nötigen Kompetenzen zu erteilen, so dass sich dieser in der Chefrolle sehe und dann für alle verfehlten Termine und Ziele alleine dastehe. Ein Projekt müsse als Prozess zwischen einer auftraggebenden Instanz (Chef) und einem Projektteam, d.h. den Teamteilnehmern und dem Projektleiter) gesehen werden, in dem die Teamteilnehmer einen Auftritt vor der auftraggebenden Instanz haben und ihren Arbeitsfortschritt selbst darstellen. So werden die Hierarchien zusammengeschaltet bzw. verkettet. Auf diese Weise wird auch das heute stark in Fachbereichen segmentierte Wissen zusammengeführt.

Bei Anwendung dieser Methode sitzt der Servicemann oft erstmals zusammen mit dem Direktor am gleichen Tisch. Akademisch ausgebildete Manager sind nach Ansicht von Kunz oft zu weit von der praktischen Anwendung vom Kunden entfernt. Die Mitarbeiter an der Basis auf der anderen Seite wissen zwar oft mehr über die Produkte und ihre Anwendung, haben aber Mühe, ihr Wissen so zu formulieren, dass es «oben» zur Kenntnis genommen wird.

100 Ingenieure in einem Saal

Erste Anstösse zu dem von ihm angewendeten Methoden bekam Kunz in seiner Tätigkeit für eine Landmaschinenfabrik von Sperry Rand in den USA Anfang der sechziger Jahre. Dort arbeitete eine Gruppe von rund 100 Ingenieuren in einem Saal in flexiblen Teams. Es gab eine enge Zusammenarbeit zwischen den Ingenieuren und der Versuchswerkstatt, wo die Resultate der

Arbeit gleich überprüft wurden. Zudem mussten die Ingenieure die von ihnen entworfenen Maschinen auch gleich selber bei den Kunden auf dem Feld austesten. Später baute Kunz für den US-Geschirrspülmaschinenhersteller Hobart die Niederlassung in Italien auf.

Seit 1978 führt Kunz die eigene Firma Innova AG. Stark beeinflusst haben ihn die morphologischen Methoden von Hermann Holliger-Uebersax. Von ihm hat er gelernt, vom fachbezogenen Denken wegzukommen. Dies ist insbesondere wichtig, um dem auf die Kunden ausgerichteten Handeln, von dem zwar alle sprechen, aber an das sich niemand hält, zum Durchbruch zu verhelfen. Bis heute werde an den Schulen nicht gelernt, interdisziplinär zu denken.

Wenig Gewicht legt Kunz auf psychologische Spitzfindigkeiten. Von seinen Auftraggebern sei er früher oft um die Beurteilung von Mitarbeitern gebeten worden, was aus seiner Sicht falsch sei. Meinungsverschiedenheiten in Teams sind nach Ansicht von Kunz meist nicht rein psychologisch oder fachlich begründet. Sie könnten nur mit einem gesamtheitlichen Verständnis, welches auch das Verstehen des menschlichen Denkprozesses einbezieht, aus der Welt geschaffen werden. Konfliktlosigkeit hält Kunz nicht für eine Utopie, denn im Prinzip wollten ja alle Beteiligten dasselbe: Erfolg.

Arbeit für alle

Der Unternehmensberater war bisher nicht nur für regionale Unternehmen wie Ciba, Keramik Laufen, Von Roll Isola oder die Basellandschaftliche Kantonalbank tätig, sondern auch für gemeinnützige Institutionen und die öffentliche Hand. Kunz beschäftigt sich auch mit Ideen, wie die Probleme der Schweiz, etwa Arbeitslosigkeit oder öffentlicher Verkehr, angegangen werden könnten. Zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit beispielsweise müssten sich die Vertreter der Arbeitgeber, Sozialpartner und des Staates wirklich zusammen an einen Tisch setzen und visionär über Ideallösungen nachdenken, statt sich in der «Arena» die Köpfe heiss zu reden. Am meisten erreichen Teams, die eine ambitionöse Zielvorgabe haben. Diese hat Kunz als Vorgabe für ein interdisziplinär-kreatives Team bereits erarbeitet: Durch Minimierung der Lebenskosten, pro Kopf für 1000 Fr. im Monat gut leben können. Der Moderator wäre bereit, jetzt fehlen nur noch der Auftraggeber und die Teammitglieder...

Marianne Truttmann

* Hans Ulrich Kunz, Team-Aktionen, Ein Leitfaden für kreative Projektarbeit, Campus, Frankfurt, 1996.