

NZZ Online

Grosse kleine Probleme – Mark Twain

Erschienen bei NZZ Online am 13.2.2013

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

„Es ist töricht, sich im Kummer die Haare zu raufen, denn noch niemals ist Kahlköpfigkeit ein Mittel gegen Probleme gewesen.“ Mark Twain (1835-1910), amerik. Schriftsteller.

Für Führungskräfte besteht der Alltag aus viel „Business as usual“ und ständig neuen Problemen. Diese sind aber kein Grund, sich die Haare zu raufen. Wirksame Führungskräfte gehen Probleme mit der gleichen Besonnenheit an wie jede andere Aufgabe. Sie versuchen Probleme einordnen – und ihnen so gleich von Anfang an einen möglichen Schrecken nehmen.

Das Team arbeitet schlecht zusammen, es gibt Schwierigkeiten bei der Personalsuche, Lieferverzögerungen treten auf, die Kunden sind im Zahlungsverzug – das sind offensichtlich eher allgemeine Probleme, die im Unternehmen und auch in der Branche häufig vorkommen.

Für diese Art von Problemen, die in irgendeiner Form schon einmal dagewesen sind, gibt es Standardlösungen und Standardverfahren. Entscheidend ist, zu schauen, wann und mit welchem Verfahren ein ähnliches Problem in der Vergangenheit gelöst wurde. Wirksame Führungs-

kräfte orientieren sich an altbewährten Konzepten und wenden diese für Problemlösungen an. Die Effizienz lässt sich in vielen Organisationen erheblich steigern, wenn Standardvorgehensweisen definiert werden. Man denke in Analogie an die Startprozedur bei erfahrenen Piloten, anhand von Checklisten, werden sie durch einen umfangreichen Prozess geführt, der ein sicheres Starten erlaubt. Nicht für alle Problemfälle werden sich derartige Standardisierungen durchführen lassen, aber wo es sinnvoll und mit Augenmass gelingt, werden erhebliche Produktivitätspotentiale gehoben.

Gegenüber den *allgemeinen* Problemen treten aber immer wieder *einzigartige* Vorfälle auf, die eine einzigartige Lösung verlangen. Angesichts von Naturgewalten, die Produktionsanlagen zerstören, unerwarteten Gesetzesänderungen, die die Produktion und den Vertrieb beeinträchtigen, oder anderen einschneidenden Ereignissen mag der Ausspruch des russischen Literatur-Nobelpreisträgers Alexander Solschenizyn verwundern: „Die Lösung ist immer einfach, man muss sie nur finden.“ Und doch steckt bei genauem Betrachten ein Funke Wahrheit darin:

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

Wirklich einzigartige Ereignisse gibt es nicht (oder nur sehr wenige). Kaum ein Problem, das zumindest in ähnlicher Form

nicht schon in einer Organisation gelöst wurde. Und damit ist auch gleich schon der Ansatzpunkt für die Lösung gegeben.

Aufgaben und Denkanstöße:

- Gehen Sie nie vorschnell davon aus, das Problem sei klar. Ist Ihre Definition des Problems falsch, so werden es auch Ihre Entscheidungen sein. Stellen Sie sich stets die Frage: Worum geht es hier wirklich? Und betrachten Sie das Problem von allen Seiten.
- Überlegen Sie außerdem: Ist dieses Problem schon einmal in Ihrem Unternehmen oder in einer anderen Organisation aufgetreten?
- Erstellen Sie einen Katalog mit Standardverfahren und Standardregeln, mit deren Hilfe Sie wiederkehrende Probleme effizient lösen können.