

Peter Gomez und Gilbert Probst

**Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens**



Peter Gomez und Gilbert Probst

# Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens

Vernetzt denken

Unternehmerisch handeln

Persönlich überzeugen

3., unveränderte Auflage

**Haupt Verlag**

Bern Stuttgart Wien

Unseren Kindern

- 1. Auflage: 1995
- 2. Auflage: 1997
- 3. Auflage: 1999

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

Gestaltung: Atelier Mühlberg, Basel  
Umschlagbild: Aquarell von Charlotte Probst, Genf

Alle Rechte vorbehalten  
Copyright © 1999 by Haupt Berne  
Jede Art der Vervielfältigung  
ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig  
Printed in Switzerland

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>9</b>
Prolog	
<b>Vom Umgang mit komplexen Problemen</b>	<b>11</b>
Einfache Probleme	17
Komplizierte Probleme	19
Komplexe Probleme	22
Schritt 1	
<b>Probleme entdecken und identifizieren</b>	<b>35</b>
Vernetzt denken	40
<i>Unterschiedliche Standpunkte einnehmen</i>	40
<i>Zweckbestimmung und Systemabgrenzung vornehmen</i>	43
<i>Schlüsselfaktoren ableiten</i>	47
Unternehmerisch handeln	49
<i>Anspruchsgruppen-Teams bilden</i>	50
<i>Ziele festlegen</i>	54
<i>Kompetenzen aufbauen</i>	55
Persönlich überzeugen	57
<i>Verantwortung übernehmen</i>	57
<i>Visionen kommunizieren</i>	58
<i>Schwergewichte setzen</i>	59
Das Beispiel CIBA	60

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

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

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



# Vorwort

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

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

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

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

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

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