

10 Problemlösungsfehler, die Unternehmen töten

"Fehler sind immer verzeihlich, wenn man den Mut hat, sie zuzugeben." – Bruce Lee

Kampfkunstgrößen wie Bruce Lee werden in der Regel nicht im gleichen Kontext zitiert wie die organisatorische Problemlösung. Es ist jedoch nicht allzu weit zu sagen, dass die besten Organisationen diejenigen sind, die auch ihre Probleme am besten lösen – nicht die Organisationen, die keine Probleme haben. Außerdem gibt es einfach keine Organisation ohne ein gewisses Maß an Problemen. Benjamin Franklin hätte es sogar besser machen können, indem er hinzufügte, dass die einzigen sicheren Dinge im Leben, neben Tod und Steuern, Probleme sind. Daher ist es besonders wichtig für Organisationen zu lernen, wie sie ihre Probleme lösen können, ohne das zu machen, was ich die 10 Problemlösungsfehler nenne, die Unternehmen töten. Basierend auf über 20 Jahren Erfahrung bei der Problemlösung für große und kleine Organisationen habe ich gesehen, wie diese 10 Fehler die Fähigkeit einer Organisation, ihre Probleme effektiv zu lösen, ernsthaft beeinträchtigen und sich letztlich als tödlich für das langfristige Überleben eines Unternehmens erweisen können:

- 1. Bestimmen der Relevanz** – Oft können Organisationsleiter die Relevanz ihres Problems im großen Schema des Gesamtziels ihrer Organisation nicht ermitteln. Organisationsbeteiligte können unnötige Zeit und Ressourcen für die Lösung eines Problems aufwenden, das im größeren Umfang des Zielziels einer Organisation relativ trivial ist. Auf der anderen Seite können Organisationen wenig oder gar keine Zeit darauf verwenden, ein großes Problem zu lösen, das einen genaueren Blick erfordert und möglicherweise eine noch unmittelbarere Lösung erfordert.
- 2. Definieren des Problems** – Leider habe ich gesehen, dass viele Organisationen versuchen, ein Problem zu lösen, ohne das Problem vorher genau zu definieren. Wie ein Arzt, der die Behandlung ohne genaue Diagnose verabreicht, erzeugt ein solcher Ansatz auch eine Luft der Nebulosität, die das Problem umgibt. Natürlich führt dies dazu, dass das undefinierte Problem mit der falschen Gegenmaßnahme umgeht. Eine Ursachenanalyse ist in Ordnung. In der Tat können einige Organisationen in Bedrängnis geraten, wenn sie nicht ohne weiteres ein Problem finden, das es zu lösen gilt! Vielleicht hat Steve Jobs es am besten gesagt: "Wenn du das Problem richtig definierst, hast du fast die Lösung."
- 3. Breaking Down the GAP** – Ein Versäumnis, die GAP aufzubrechen, ist, wenn Organisationen die Auswirkungen, die verschiedene Mitwirkende auf ihren Teil des Problems haben, nicht verstehen. Beispielsweise kann die 80/20-Regel Ihnen helfen, systemische Probleme zu identifizieren, die durch wirksame Gegenmaßnahmen gelöst werden können. Auch als Pareto-Prinzip bezeichnet, ist die 80/20-Regel insofern ein riesiger Zeitmesser, als sie besagt, dass fast 80 % der Auswirkungen eines Problems nur aus 20 % seiner Ursachen stammen. Genauer gesagt hilft ein Pareto-Diagramm Organisationen, die aggregierten Ursachen bestimmter Probleme zu verstehen – und hilft ihnen, die GAP zu schließen. Sie werden feststellen, dass der Abbau der GAP ein wesentlicher Bestandteil ist, um tödliche Fehler zu vermeiden, die die Organisation von innen nach außen infizieren können.

4. **Analysieren ohne Einblick** – Während bunte Diagramme und Grafiken beeindruckend aussehen, halten sie möglicherweise nicht die Schlüssel zur effektiven Problemlösung. Manchmal werden Organisationen außergewöhnliche Schritte unternehmen, um grafische Darstellungen zu erstellen, die mehr auf den Zweck der Selbstbedienung ausgerichtet sind, als auf der Grundlage logischer, aufschlussreicher Problemlösungen zu Gegenmaßnahmen zu gelangen. Darüber hinaus führt eine solche "geistige Masturbation" dazu, dass Problemlöser sich im Gegensatz zu ihren Abzugsbefugnissen zu sehr auf ihre Darstellungsmethoden verlassen.
5. **Sprung voraus** – Wenn Organisationen voranspringen, sehen sie allzu oft ein Problem, für das sie eine unmittelbare Gegenmaßnahme haben – in der Regel auf der Grundlage vergangener Erfahrungen. Eine Art von kognitiven Voreingenommenheit, Problemlöser sollten sich davor hüten, eine Gegenmaßnahme zu einem einzigartigen Problem zu bilden, nur weil es in der Vergangenheit funktioniert hat. Organisationen sind besser bedient, wenn sie jedes Problem mit einem "Anfängergeist" angehen. Leichter gesagt als getan, die Anwendung eines Anfängers Geist sorgt für einen neuen Ansatz zur Problemlösung, wenn neue Probleme entstehen, unabhängig davon, wie erfolgreich die Erfahrung der Vergangenheit bei der Lösung war.
6. **Nicht sehen** – Problemlösung erfordert die Fähigkeit des Sehens, sowohl buchstäblich als auch im übertragenen Sinne. Wenn Menschen das Offensichtliche oder das nicht so Offensichtliche übersehen, akzeptieren sie unwissentlich oder faul blinde Entscheidungsfindung als angemessene Gegenmaßnahme zu einem Problem. Allerdings haben Organisationsleiter vielleicht vergessen, nach kausalen Beziehungen zu suchen, oder sie haben vergessen, zur Gemba zu gehen und etwas so Einfaches zu tun, wie Menschen zu beobachten und zuzuhören, die das Problem vielleicht aus erster Hand kennen. Laut dem Gemba-Pionier Masaki Imai : "Wenn sich das Management auf Gemba oder Baustellen konzentriert, entdecken sie Möglichkeiten, das Unternehmen viel profitabler und erfolgreicher zu machen" (Imai, 1997, 14).
7. **Die Wahl der blauen Pille** – Wenn Sie jemals den Film gesehen haben, *Die Matrix*, können Sie sich daran erinnern, dass Morpheus Neo die Wahl zwischen der roten Pille oder der blauen Pille angeboten hat. In der Tat, die blaue Pille hätte ihn schön sediert, aber zum Glück wählte er die rote Pille und erwachte aus

seine glückselige Unwissenheit – ihn auf den Weg zur Selbstverwirklichung zu bringen. In ähnlicher Weise wählen viele Organisationsleiter die blaue Pille bei jedem täglichen Management-Meeting. Ihr nicht deklariertes Motto lautet: "Ignoranz ist Glückseligkeit". Natürlich ist dieses Motto ein tödlicher Fehler bei der Problemlösung.

8. **Das Spielen des Opfers** – Das Spielen des Opfers ist häufiger in der organisatorischen Problemlösung, als man denken würde. Es gibt ein altes Sprichwort: "Säubere deinen eigenen Hinterhof, bevor du an die Tür deines Nachbarn klopfst." Dieses Sprichwort hat Relevanz in der Welt der organisatorischen Problemlösung insofern, als viele Untersuchungen zu den Gegenmaßnahmen eines Problems nur durchgeführt werden können, um der Verantwortung zu entgehen oder eine andere Person, Abteilung oder Organisation für dieses Problem verantwortlich zu machen. Natürlich ist diese Art der Problemlösung nur ein Sündenbock und bringt jeden in der Organisation nirgendwo *wirklich* schnell. Es ist ein fehlgeleiteter und tödlicher Fehler bei der Problemlösung und sollte vermieden werden.

9. Loyalität erklären – Indem sie einer bestimmten Methode der Problemlösung die Treue erklären, können Organisationen und ihre Führer in ihrer eigenen "Tunnelvision" stecken bleiben. Ihre Egos sind zu sehr an gegebene Gegenmaßnahmen gebunden. Der Prozess der Loyalitätserklärung führt zu geschlossenen Köpfen und ungelösten Problemen – ein weiterer tödlicher Fehler.

10. Feiern des Sieges – Jeder will gewinnen. Jeder in einer Organisation möchte eine bestimmte Gegenmaßnahme, um ein Problem zu lösen – je früher, desto besser. Allerdings ist das Spiking des Balls an der Ein-Yard-Linie kein Touchdown und verdient keinen Tanz in der Endzone. Wenn Organisationen sehen, dass Gegenmaßnahmen erfolgreich sind, könnten sie zu früh Opfer werden, um den "Sieg" zu feiern. Denken Sie daran, den Endzonentanz zu speichern, wenn der Fußball die Torlinie überquert und die Ref-Signale "TOUCHDOWN!" signalisieren. Jede Feier kann ein peinlich tödlicher Fehler sein.

Durch die Vermeidung dieser 10 tödlichen Fehler bei der Problemlösung wird eine Organisation stärker. Effektive Gegenmaßnahmen helfen Organisationen, ihre Problemlösungsmuskeln aufzubauen. Fehler auf dem Weg zu machen, ist auch kein Problem. Das Wiederholen dieser Fehler deutet jedoch auf einen Mangel an Einsicht über den Problemlösungsprozess hin. Basierend auf meiner Erfahrung erschließt eine Organisation, die sich der Behebung dieser Fehler verschrieben hat, die Gelegenheit, ihr Bestes zu geben, und sichert so ihr Überleben.