



Ein Haus wie ein Baum

Wie lösen wir bei Stommel Haus gemeinsam ein Problem?



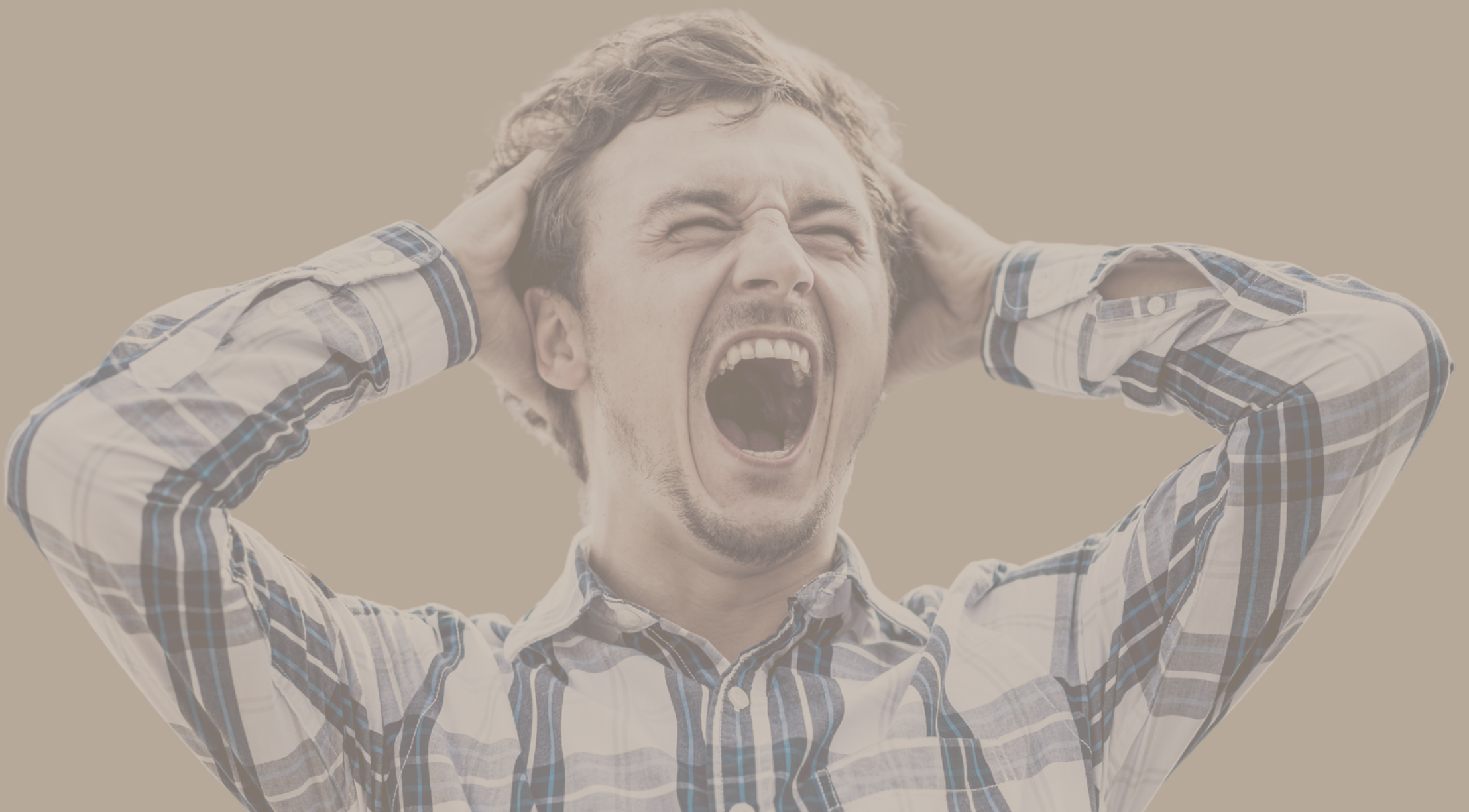
Zech / Jochen
Gerüstbau
Tel. 0 22 83 98 93 830
www.die-geruetaeler.de

Wer kennt die Situation nicht? Da ist ein Problem/ Fehler und Du hast eine geniale Lösung. **Schnell allen erklärt und los.**

Schön, wenn es so funktioniert. Nur seien wir mal ehrlich, oft läuft es doch eher anders.

Wir denken schnell: "Ich habe doch allen erklärt, wie und warum wir das so machen müssen!"

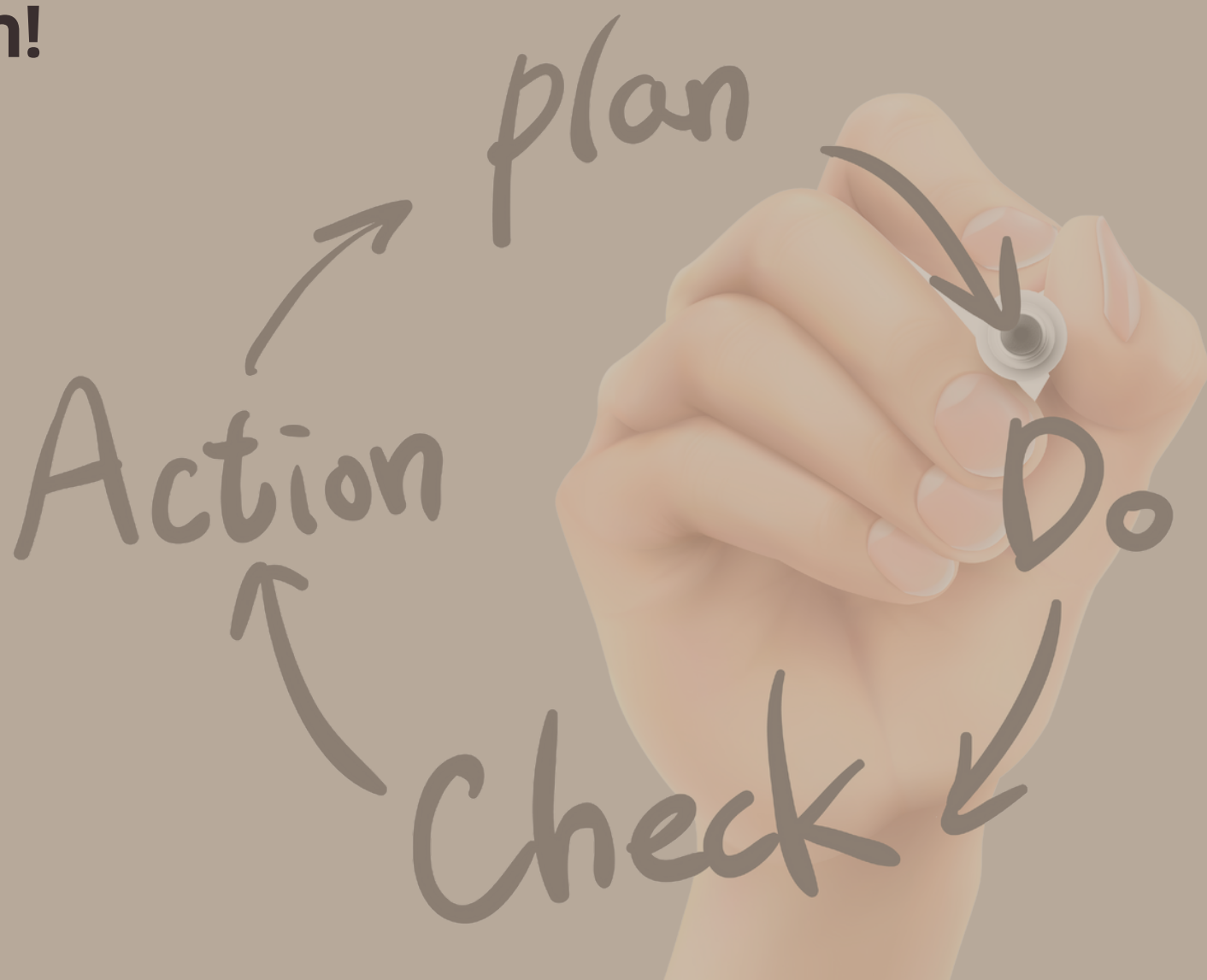
"Nur warum macht hier jeder, was er will, nur nicht so wie ich gesagt habe?!"



Es gibt natürlich tolle Werkzeuge, wie ein PDCA-Kreis aus der „LEAN-Werkzeugkiste“, nur sind uns diese Werkzeuge zu allgemein.



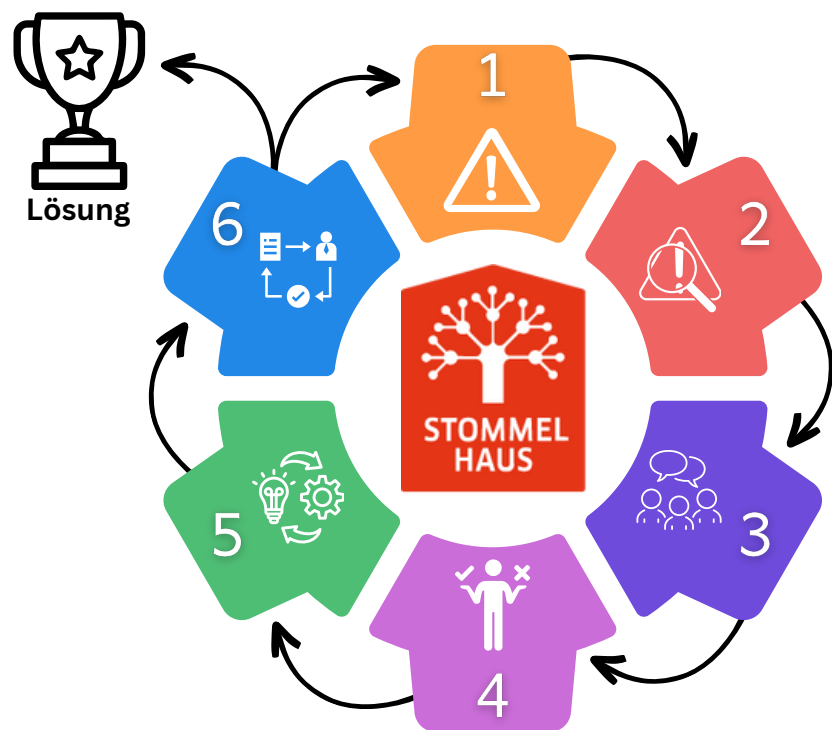
Durch einen glücklichen Zufall sind wir auf **Fabian Schünke**, von der **Firma Herding GmbH** Filtertechnik, aufmerksam geworden. Er teilte mit uns seine Erfahrungen und die Denkweisen der Problemlösung bei Herding. **Vielen Dank, Fabian!**



Wir haben die Denkweisen von Fabian, aus "Führung Fokus Wertschöpfung", nochmal heruntergebrochen und an uns angepasst. So das es für **jeden** Mitarbeiter einsetzbar wird:

Lösungskreislauf

"Ein Problem nicht zu erkennen, ist das größte Problem von allen."



Ist das Problem **KOMPLIZIERT**, oder **KOMPLEX**? Davon hängt ab, wie es gelöst werden kann.
Siehe Rückseite!

1. **PROBLEM:** Ein neues Problem kann alles sein, das wir als Unternehmen nicht schadlos ignorieren können.
2. **RELEVANZ-CHECK:** Ist das Problem bearbeitungswürdig? Wer hat Aktien?
3. **MEINUNGSBILDUNG & IDEEN:** Was können wir jetzt tun? Welche Optionen, Ideen und Expertisen müssen berücksichtigt werden?
4. **ENTSCHEIDUNG:** Jetzt muss sich entschieden werden!
5. **UMSETZEN:** Das Entschiedene wird umgesetzt.
6. **WIRKSAMKEIT-CHECK:** Ist der Kunde zufrieden? Ist das ursprüngliche Problem wirklich gelöst? Nein?! Dann geht es bei 1 weiter, bis die Lösung funktioniert.

Diese Karte geben wir an alle Mitarbeiter raus und vermitteln die Denkweise. Entscheidend ist dabei die Konsequenz in der Umsetzung, die Reihenfolge und die Sprache.

1. PROBLEM: Ein neues Problem kann alles sein, das wir als Unternehmen **nicht schadlos ignorieren** können.



Insgesamt gibt es viele Gründe, warum ein Unternehmen existieren kann, und es hängt von den Zielen und Werten des Unternehmens ab, welche Art von Problemen es lösen möchte. Doch am Ende bleibt stehen, dass wir existieren, um die Probleme unserer Kunden zu lösen. Das, was wir als “echte Wertschöpfung” bezeichnen, ist das Handeln, dass diese Probleme löst.

Dabei entstehen weitere Probleme und die werfen eine Frage auf: **Ist das wirklich ein Problem, dass wir nicht ignorieren können?** Oder handelt es sich um eine “Beschäftigung”, die einem Selbstzweck dient?

2. RELEVANZ-CHECK: Ist das Problem bearbeitungswürdig? Wer hat “Aktien“ an diesem Problem und an der zukünftigen Lösung?



Um eine gute Entscheidung zu treffen, braucht es alle relevanten Informationen. Wer trägt die Verantwortung in dem Bereich, wo das Problem entstanden ist? Das ist wichtig, da nur der Verantwortliche die Entscheidung trifft und niemand anderes. Damit er eine gute Entscheidung treffen kann, müssen **alle**, die an der zukünftigen Umsetzung der Lösung beteiligt sind, das Problem verstanden haben und auch ihre **Chance** bei der Entscheidung mitzuwirken. Diese „Aktionäre“ sollten ihre Sichtweisen, Erfahrungen und Ideen teilen, um die Qualität der Entscheidungsgrundlage zu verbessern. **Nur so kann der Verantwortliche gute Entscheidungen treffen.**

3. MEINUNGSBILDUNG & IDEEN: Was können wir jetzt tun? Welche Optionen, Ideen und Expertisen müssen berücksichtigt werden?



Einmal ist entscheidend, ob die Reihenfolge eingehalten wird! Es führt zum Scheitern, wenn an dieser Stelle nicht **alle** “Aktionäre im Boot“ sind. Fehlen Informationen, oder sind Mitarbeiter nicht ausreichend eingebunden, führt das zu Missverständnissen. Die sind wie Sand im Getriebe. Es ist notwendig, dass dieser Punkt vom Entscheider moderiert wird. So kann dieser die gesamten Informationen direkt aufnehmen, inklusive wichtiger Emotionen. Er kann direkt nachfragen, wenn Informationen unklar sind oder es Rücksprache erfordert. Dann ist entscheidend, dass **alle Missverständnisse ausgeräumt wurden.**

4. ENTSCHEIDUNG: Jetzt muss sich entschieden werden!



Der Team-Verantwortliche ist Experte in seinem Team und verfügt über die Anerkennung seiner Team-Mitglieder. Er hat im vorherigen Punkt alle Informationen gesammelt und sich selbst bei Unklarheit um Aufklärung bemüht. Auf Grundlage der Informationen, Meinungen und Ideen alle „Aktionäre“ trifft er eine Entscheidung, die im Sinne des Unternehmens, des Kunden und der Lösung ist. Um zu vermeiden, dass eine Entscheidung verschleppt, verzögert oder gar blockiert wird, entscheidet immer nur einer. Allen „Aktionären“ ist das klar, sie konnten ihren Beitrag leisten und tragen die Entscheidung mit. **Der Entscheider hat die Verantwortung, die Lösung unmissverständlich an alle zu kommunizieren.**

5. Umsetzen: Das Entschiedene wird umgesetzt.



Im Grunde ist die Umsetzung der Lösung auch ein Wirksamkeits-Check. Wenn keine Gefahr besteht, ist es ratsam, die Lösung direkt umzusetzen. **Sicherheit, Qualität und Geschwindigkeit sollten immer vor dem direkten Versuch stehen.**

Während der Umsetzung liegt die Aufmerksamkeit aller Beteiligten auf dem Lösungsweg und dem Ergebnis. Es gilt das Prinzip “**Fehler, dann STOP!**”, was bedeutet, dass es immer günstiger ist, bei einem Fehler direkt zu korrigieren, als unnötig nacharbeiten zu müssen. Sobald ein Fehler auftritt, startet der Lösungskreis wieder bei Punkt 1.

5. WIRKSAMKEIT-CHECK: Ist der Kunde zufrieden? Ist das ursprüngliche Problem wirklich gelöst? Nein?! Dann geht es bei 1 weiter, bis die Lösung funktioniert.



Wenn es Sinn macht, sollte eine Lösung getestet werden, bevor sie beim Kunden zum Einsatz kommt. Ob das notwendig ist, sollte bei Punkt 3 geklärt und festgelegt werden.

Wie lange hält eine Lösung, bzw. wann kann eine Lösung wiederholt eingesetzt werden, oder eben nicht? Damit wir nicht in die “Komplexitätsfalle” tappen, gilt immer zu unterscheiden:

Ist das Problem **KOMPLIZIERT**,
oder **KOMPLEX**? Davon hängt ab,
wie es gelöst werden kann.

Probleme können entweder **KOMPLIZIERT** sein, dann können sie immer wieder mit der gleichen Lösung behandelt werden.

Beispiel: Der Einbau eines Fenstergriffes. Er folgt immer dem gleichen Prozess. Diese Arbeit kann jeder machen, der weiß **WIE**.

KOMPLIZIERT = WIE? = Prozess, Regeln, Steuern, Wissen, Fehler

Oder Probleme sind **KOMPLEX**, dann spielen so viele externe Faktoren bei der Lösung eine Rolle, dass es einen „Könner“ zur Lösung braucht. Beispiel: Der Betonbauer hat die Bodenplatte zu groß gemacht. Hier muss ein Experte das Problem analysieren und eine Entscheidung treffen. Da ist die Frage, **WER** kann die Arbeit machen?

KOMPLEX = WER? = Projekt, Prinzip, Führung, Könner/Talent, Irrtum

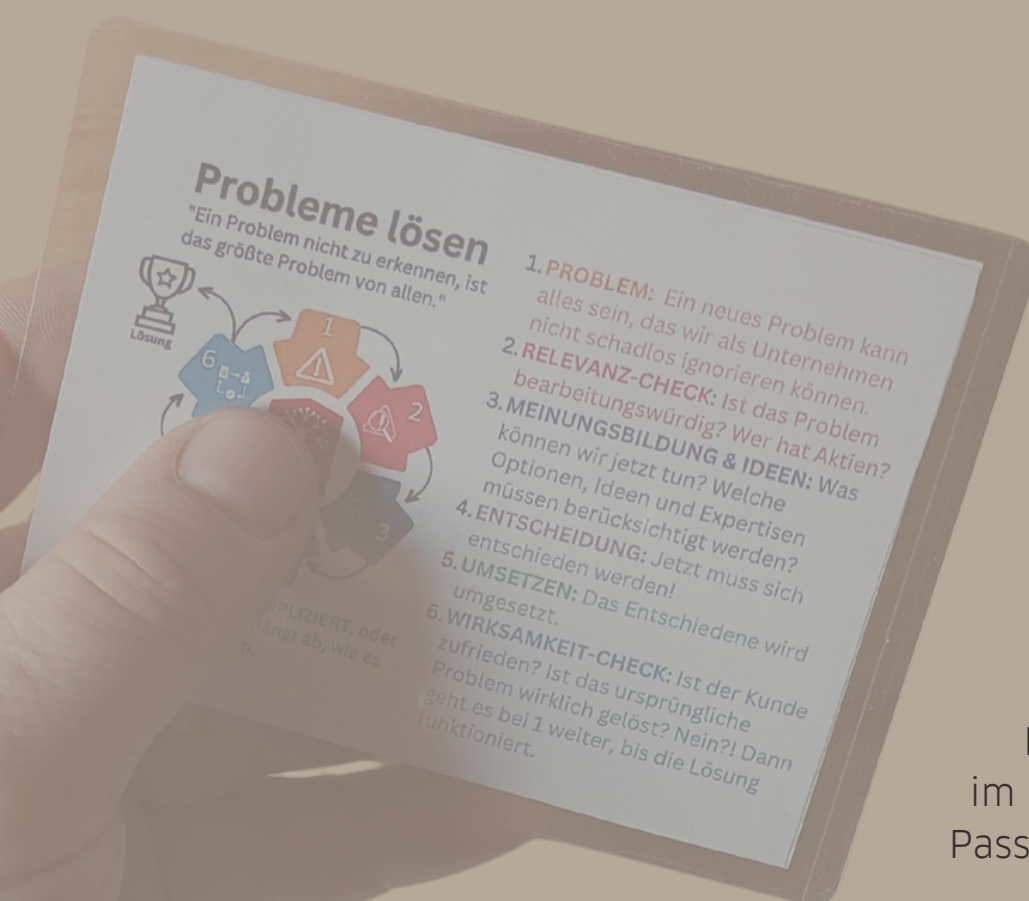
Wenn Wissen zum Problem vorliegt, es jedoch trotzdem anders, oder falsch gemacht wurde, ist das ein **Fehler**. Sollte die Situation neu oder noch nie dagewesen sein, ist ein **Irrtum** die Enttäuschung einer intelligenten Annahme. Bei einer hochdynamischen Situation kann es kein **Wissen** geben. Da ist ein Plan Unsinn, da sind schrittweise **Experimente** notwendig.

Beharrlichkeit und Experimentierfreude

Danke an die **Primaten der Wertschöpfung**, **intrinsify** und **dynamikrobust**, die uns diesbezüglich eine sehr hilfreiche Inspiration waren.

Es handelt sich hier um Denkweisen, die man auf die eigenen Rahmenbedingungen anpassen sollte! Keine Rezepte, die man einfach so übernehmen kann.

Rückfragen, Anregungen und Ideen bitte an:
s.loettgen@stommel-haus.de



Die Karte ist bewusst im Hosentaschenformat. Passt auch ins Notizbuch.

Du willst mehr darüber wissen?

www.primat-der-wertschoepfung.de

www.dynamikrobust.com

www.intrinsify.de

www.kaizenkollektiv.de

