

Vom Planen zum Tun

Der rationale Aktionsplanungsprozess (RAPP) als Kernprozess in der Führungspraxis

Ein Handbuch des Führungsrhythmus
in komplexen Problemlagen, in Krisen und
in den Führungsherausforderungen des Alltags

Andreas Lauterburg

Hanspeter von Flüe

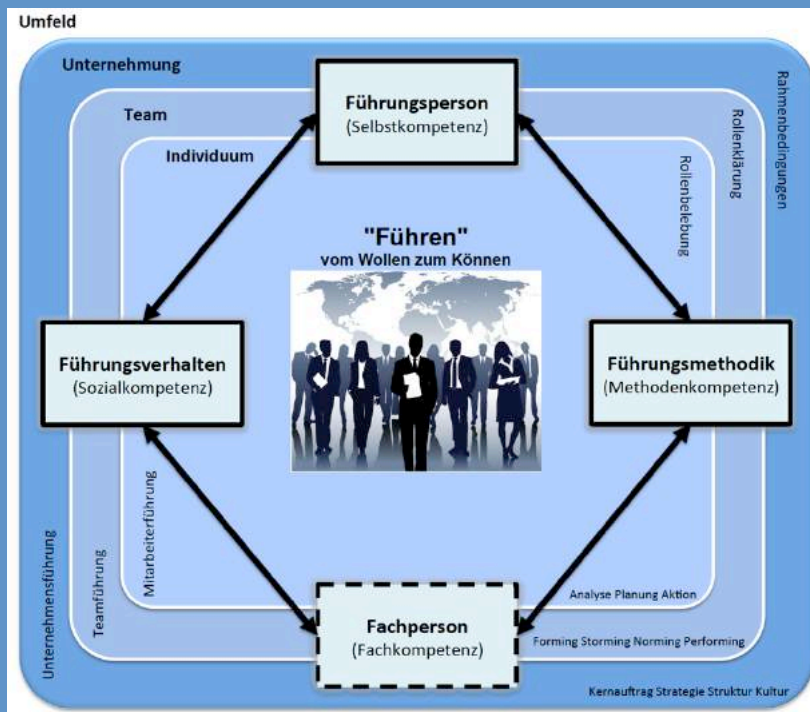


Abbildung auf der Frontseite:

Das 4F Modell des Führens (LAUTERBURG & RÜEDI 2010)

Autoren

Ausführliche Gesamtpublikation RAPP 2013: Andreas Lauterburg & Hanspeter von Flüe

Kurzfassung der Gesamtpublikation 2014: Andreas Lauterburg & Heinz Burkart

Quellenangabe:

LAUTERBURG, A. & VON FLÜE, H.P., 2013/2016: Vom Planen zum Tun - der rationale Aktionsplanungsprozess (RAPP) als Kernprozess in der Führungspraxis. Hochschule Luzern-Wirtschaft HSLU-W. Luzern 2013 / 2017

Gesamtpublikation oder Kurzfassung

Bezugsquelle:

ALAVIS GmbH: Andreas.Lauterburg@alavis.ch; Spichermatt 5, CH-6365 Kehrsiten

Vermerk "Gesamt-Skript Deutsch", "Gesamt-Skript Englisch", "Kurzfassung Deutsch" oder "Kurzfassung Englisch"

Skript zur Vorlesung und Simulation "Rationaler Aktionsplanungsprozess RAPP als Grundlage des strategischen und operativen Managements", erstmals eingesetzt im BA Ökonomie der Hochschule Luzern HSLU-W 2006, später MSc ebenda.
Methode entwickelt aus den Unterlagen FLG/SLG I-II der Schweizer Armee (AAL) durch A. Lauterburg 2000-2005. Weiterentwicklung mit P. Rüedi und H. von Flüe ab 2006
RAPP Darstellung © A.Lauterburg, kombiniert mit Visualisierungen von P. Rüedi 2006

Vom Planen zum Tun

**Der rationale Aktionsplanungsprozess (RAPP)
als Kernprozess in der Führungspraxis**

**Ein Handbuch des Führungsrhythmus
in komplexen Problemlagen, in Krisen und
in den Führungsherausforderungen des Alltags**

Dank

Wir Autoren danken an dieser Stelle den wertvollen Hilfestellungen, die wir von vielerlei Seiten erhielten:

An erster Stelle seien unserer Studierenden der Hochschule Luzern HSLU- Wirtschaft genannt, welche die erste Skriptfassung parallel zu ihren Trainingssimulationen analysierten und den Autoren wertvolle, kreative, wohlwollende und konstruktiv kritische Rückmeldungen gaben. Was wir publizieren, tun wir primären zum Nutzen für unsere Studierenden; darum ist uns ihr Feedback besonders wichtig.

Patrick Rüedi begleitete und gestaltete die Anwendung des RAPP Prozesses seit vielen Jahren als Mitdozent an der HSLU und in seinen Mandaten der eigenen Unternehmung Swispo AG. Er ist ein wichtiger Mitdenker in der Weiterentwicklung der Methode.

Dann gibt es zahlreiche Professionals, die RAPP beherrschen und anwenden und uns ebenfalls fundierte Verbesserungsanregungen gaben. Hervorgehoben seien Bruno Staffelbach (Zürich) , Markus Ernst (Küsnacht), Markus Wyss (Brütten) und RAPP Coaches, die uns zum Teil mündliche Feedbacks lieferten wie Norbert Welti, Walter Siegenthaler, Markus Zemp und Heinz Burkart.

Für die textliche, grafische und logistische Unterstützung und für die Nachsicht für viele "verarbeitete" Urlaubstage danken wir unseren Gattinnen Lilian Lauterburg und Marianne von Flüe.

Inhalt

1 Eine Art Vorwort: Wer diese Publikation lesen sollte – und warum	8
1.1 Führen heisst Entscheiden	8
1.2 Die Autoren.....	10
1.3 Wie die Publikation zu lesen ist	11
2 Um was geht es? - Eine Einleitung zum Thema "Führen und Entscheiden".....	12
2.1 Vom Wollen zum Können	12
2.2 Von der Kenntnis zum Können zum Tun.....	16
2.3 Intuition versus Methode in der Führung	19
2.4 Delegieren: Aufträge erteilen oder Verantwortung abgeben?	26
2.5 Stabsarbeit: Führungsarbeit in Task Forces und Arbeitsgruppen	28
2.6 Führungszyklus: Das Deming Wheel und seine Tücken	30
2.7 Strategische und/versus operative Führung	34
2.8 RAPP: In sechs Schritten zur aktion: Der ganze Prozess	37
2.9 Prototypische RAPP-Situationen.....	39
3 Die Problemerkfassung: RAPP Schritt 1	45
3.1 Vom Problem zur Problemerkfassung.....	46
3.2 Die Problemerkfassung klärt die Gedanken	49
3.2.1 Die Problemerkdeckung (E).....	50
3.2.2 Die Problemerkklärung (K).....	51
3.2.3 Die Problemerkgliederung (G)	53
3.2.4 Die Visualisierung (V)	54
3.3 Die Initialisierung des RAPP.....	58
3.4 Das Orientierungsmeeting	60
3.4.1 Die Vorbereitung des Orientierungsmeetings	60
3.4.2 Die Durchführung des Orientierungsmeetings.....	62
3.5 In sechs Schritten zur Aktion: Der erste Schritt - Problemerkfassung (Zusammenfassung) 71	
4 Die Lagebeurteilung: RAPP-Schritt 2	73
4.1 Die FEK-Methode	74
4.1.1 Fakten	75
4.1.2 Erkenntnisse	77
4.1.3 Konsequenzen	78
4.1.4 Fakten – Erkenntnisse – Konsequenzen: Das Zusammenspiel	80
4.1.5 FEK als Reporting-Technik im Alltag	83
4.2 Die Tätigkeiten der Führungsperson	84
4.3 Das Lagemeeting	85
4.3.1 Die Vorbereitung des Lagemeetings	85
4.3.2 Die Durchführung des Lagemeetings	86
4.4 In sechs Schritten zur Aktion: Der zweite Schritt – Lagebeurteilung (Zusammenfassung) 94	
5 Variantenbildung: RAPP Schritt 3.....	97
5.1 Der Variantenauftrag	98
5.2 Drei wichtige Voraussetzungen für die Variantenerarbeitung	98
5.2.1 Abgrenzung.....	99

5.2.2	Tiefgang	99
5.2.3	Raumfüllung	101
5.3	Die Variantendarstellung	102
5.4	Die Variantenbewertung	103
5.5	In sechs Schritten zur Aktion: Der dritte Schritt – Variantenbildung (Zusammenfassung)	105
6	Der Entschluss: RAPP Schritt 4	108
6.1	Das Entschlussmeeting	109
6.2	Der letzte Schritt zum Entschluss	110
6.3	Elemente des Entschlusses und Entschlussformulierung	111
6.4	Die Entschlussvisualisierung	115
6.5	Das Ende des Entschlussmeetings, Aufträge für den Aktionsplan	117
6.6	In sechs Schritten zur Aktion: Der vierte Schritt – der Entschluss (Zusammenfassung) ..	118
7	Der Aktionsplan: RAPP Schritt 5	120
7.1	Zweck und Inhalt des Aktionsplans	120
7.2	Die Struktur und Erstellung des Aktionsplans	121
7.3	Der Verteiler	123
7.4	In sechs Schritten zur Aktion: Der fünfte Schritt – der Aktionsplan (Zusammenfassung) ..	125
8	Vom Planen zum Tun: Auftragstechnik (RAPP Schritt 6)	126
8.1	Das Kommunikationsmeeting: RAPP Schritt 6	126
8.2	Die Umsetzung des Aktionsplans - Auftragstechnik	128
8.3	In 6 Schritten zur Aktion: Der sechste Schritt: Kommunikation (Zusammenfassung)	131
9	Und was danach?	132
9.1	Kontrollieren - <i>check - control</i>	132
9.2	Korrigieren - <i>act - correct</i>	134
9.3	Die Eventualplanung	136
9.4	Planungsloops	137
10	RAPP für den Alltag – RAPP kurz gefasst	140
11	Die fünf Problembearbeitungen als Zusammenfassung	142
12	Nachwort	144
13	Literaturverzeichnis (zitierte und weiterführende Literatur)	145
14	Verzeichnis der Abbildungen, Tipps, Tools und Beispiele	149
Anhang I: Normformulare RAPP		151
Anhang II: Einblick in einen einfachen Aktionsplan		162
Anhang III: Lern- und Trainingsmodule für RAPP		173

1 Eine Art Vorwort: Wer diese Publikation lesen sollte – und warum

1.1 Führen heisst Entscheiden

Richtiges Führen heisst, nur das selbst zu tun, was untrennbar mit der Führungsperson verbunden ist und demnach nicht delegierbar ist. Richtiges Führen heisst darum auch, alles zu delegieren, was nicht untrennbar mit der Führungsperson verbunden ist. Was die Führungsperson letztlich nie delegieren kann, ist das Fällen relevanter Entscheidungen, deren Kompetenz gemäss Kompetenzordnung bei der Führungsperson angesiedelt ist. Eine Führungsperson erfüllt erst dann ihren Job in korrekter Weise, wenn sie sich erstens bewusst ist, was sie selbst zu tun hat und zweitens nicht versucht, die Entscheidungsarbeit nach unten, seitwärts oder nach oben zu delegieren. Das Delegieren von Entscheidungen, indem man möglichst viele Stellen und Personen "ins Boot" holt, alle Meinungen und Haltungen derart lange in der "Problemsuppe" herumrührt, bis es eine für alle akzeptable Entscheidung praktisch "an die Oberfläche spült", ist ein vielfach beobachtbares Phänomen gerade auch auf höheren Führungsetagen. Dabei lassen sich diese gewissermassen "kollektivierte" Entscheidungen letztlich höchstens am gemeinsamen geringsten Mass an Widerstand bzw. an der möglichst gleichmässig verteilten Unzufriedenheit der Betroffenen messen, aber nicht an der ursprünglichen Zielsetzung, die mit einer Problemlage verknüpft ist. Gerade auch im politischen Umfeld beobachten wir, wie das ursprüngliche Ziel einer Planungstätigkeit verloren geht und niemand hetzt ihm hinterher, weil die Priorität auf dem schmerzlosen Entscheiden liegt statt auf einem sachlich kongruenten Entschluss.

Dieses Abschieben von Entscheidungsmacht und Entscheidungspflicht kann verheerende Auswirkungen haben. Es führt im harmlosesten Fall zu Nichthandeln, im schlimmsten zu verhängnisvollen Fehlentwicklungen aufgrund nicht zielgerichteter und nicht fundierter Entscheide. Richtiges Führen heisst also letztlich richtiges Entscheiden. Richtiges Entscheiden heisst, die nicht delegierbaren Entscheidungsaufgaben zu erkennen, anzuerkennen und vorzubereiten. Entscheide vorbereiten heisst, die Grundlagen für einen Entschluss systematisch aufzuarbeiten, Fakten von Vermutungen zu trennen, Teams, Stäbe oder Mitarbeitende einzubeziehen, in Szenarien zu denken und letztlich den Entscheid zu fällen. Dieser ist danach in operativ umsetzbare Aufträge zu fassen und auf verständliche Weise zu kommunizieren.

Unter Entscheid ist dabei nicht dasselbe zu verstehen wie unter Entschluss. Entscheiden heisst letztlich, sich angesichts mehrerer möglicher Varianten für eine zu entscheiden. Dies entspricht aber häufig nicht der Realität im Führungsalltag. Im Führungsalltag erarbeitet man zwar – seriöse Führungstätigkeit vorausgesetzt – immer wieder verschiedene Handlungsvarianten. Daraus aber zieht eine Führungsperson in der Regel das Machbare und Sinnvolle aus verschiedenen Varianten zusammen und fasst als Kombination daraus letztlich einen Gesamtentschluss, kurz einen Entschluss. Anschliessend formuliert sie diesen Entschluss in einer Handlungsabsicht und detailliert und konkretisiert diese Absicht in Aufträgen. Die Erarbeitung eines Entschlusses ist

also kreativer und wesentlich komplexer als das einfache Fällen eines Entscheides. Darum sprechen wir in dieser Methode weitgehend von Entschlüssen und von Entschlussmeetings statt von Entscheidungsfindung.

Davon handelt diese Publikation. Wer sich dafür interessiert, den Ablauf, der letztlich in einen Entschluss mündet, zu vereinfachen, zu rationalisieren, nachvollziehbar zu gestalten, Intuitionen zwar zuzulassen, aber nur im richtigen Moment, sollte diese Publikation lesen, die Methode verinnerlichen und in einem Management Simulationstraining vertiefen. Wer dies hinter sich bringt, wird rationaler entscheiden, dabei automatisch rationeller vorgehen und besser kommunizieren.

Wer diese Publikation liest, wird sich demnach mit dem Kern des Führens beschäftigen. Er / sie wird erkennen, dass ein Teil dieses Kerns, das Fassen von Entschlüssen, durchaus mit geeigneter Methodik systematisierbar und damit gewissermassen automatisierbar wird. Der/die Lesende wird sich dabei mit Königsdisziplinen des Führens beschäftigen, mit der Problemerkennung, der Lagebeurteilung, dem Entschluss, dessen Formulierung in der Absicht und mit der Auftragstechnik. Die Methodik ist nichts anderes als ein praktikables und effizientes Methodengefährte, das hilft, dort zu rationalisieren, wo man kann und dort Vernunft zu erzwingen, wo man Gefahr läuft, der Intuition ohne Not Vorrang zu geben. Wer effizient, rational und rationell führen will, muss sich damit zwangsläufig auseinandersetzen, dafür eine geeignete und anwendbare Methodik zu finden. Diese Publikation bietet dafür eine praktikable und vielfach bewährte Lösung, den rationalen Aktionsplanungsprozess (abgekürzt RAPP). Im Englischen ist der Wortsinn von *rational* interessanterweise gleich, ob rational, also vernunftbetont oder rationell, also effizient. RAPP ist sowohl rational wie rationell, sowohl vernunft- und faktenbetont wie effizient. Das Rationelle ergibt sich aber aus dem rationalen Vorgehen und nicht umgekehrt. Vernunft steht vor der Effizienz, nicht wertend aber chronologisch – mithin prioritär - darum haben wir uns als Autoren entschieden, aus dem Englischen die Übersetzung rational statt rationell durchgängig zu verwenden – aber immer eingedenk, dass die Vernunft, die Rationalität ganz automatisch auch zu Effizienz, zu rationellem Vorgehen mit wenigen Loops und wenigen Stolpersteinen führt.

Sprachlich Klarheit wollen wir auch schaffen, indem wir operativ (*operative*) und operationell (*operational*) nicht mischen. Operationell bezeichnet die Funktionsfähigkeit und –bereitschaft eines Betriebsmittels oder einer Betriebstätigkeit – häufig verwendet in Zusammenhang mit operationellen Risiken - und operativ bezeichnet die der unmittelbaren Geschäftstätigkeit (*operations*) vorangestellte Führungsstufe. Wir verwenden in diesem Zusammenhang darum konsequent den Begriff operativ statt operationell.

Diese Publikation sollten Führungspersonen lesen, die darauf angewiesen sind, parallel verschiedene Führungstätigkeiten auszuüben und gleichzeitig Ordnung im Kopf und im Handeln bewahren müssen. Sie eignet sich, vor allem in Verbindung mit den im Anhang beschriebenen Managementsimulationen, auch für Studierende mit Führungsambitionen, für Geschäftsleitungen und allgemein Mitglieder von Kadern mit operativen oder komplexen strategischen Führungsherausforderungen. Kader tieferer Stufe sind in der RAPP Anwendung rasch überfordert. Dort lohnt sich die Vermittlung und das Training von Teilmethoden wie die Auftragstechnik, FEK oder die Problemerkennung, aber nicht das Beherrschen des ganzen RAPP

Führungsrhythmus. Die Publikation kann vielleicht zu 20% zum RAPP Können beitragen, die restlichen 80% sind trainingsgebunden - darum empfehlen wir regelmässige Repetitorien mit ausführlichen RAPP Trainings. Der Effekt im täglichen Führungsalltag wird dann unmittelbar sichtbar und nachhaltig bleiben.

1.2 Die Autoren

Wir Autoren kennen und leben die Führungspraxis seit Jahren. Ursprünglich gemeinsam militärisch ausgebildet und dort in den militärischen Führungsrythmen ausgebildet, entwickelten wir RAPP parallel zum Aufbau unserer beruflichen Karrieren. In unterschiedlichen beruflichen Welten führen wir beide mit dem RAPP und haben diese Methode in unzähligen Schulungen und Simulationen Studierenden sowie Kadern in der Privatwirtschaft und in der Verwaltung näher gebracht.

Dabei führen wir (angehende) Führungspersonen in kurzen theoretischen Einführungssequenzen an die Methode heran. Den Teilnehmenden wird im Unterricht Gelegenheit zu zahlreichen praktischen Übungen gegeben. Kernstück unserer Methode sind aber die anschliessenden Simulationen, in denen in Echtzeit und unter künstlichem Stress RAPP-Erfahrungen gesammelt werden können. Die positiven Rückmeldungen aus dem Kreis der Teilnehmenden haben gezeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind und haben uns bestärkt, die Methode als Publikation einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Es gilt dabei aber zu beachten, dass die Beschreibung der Methode, also die Theorie, nichts nützt ohne Training (RAPP-Simulationen) – und beides zusammen erst dann Nutzen erzeugt, wenn die Methode in der Führungspraxis angewendet wird, woraus wiederum Erfahrungs-Loops in die RAPP Simulationen zurückfliessen.



Andreas Lauterburg (*1958)

Studium der Geografie und Geschichte an der Universität Bern, Promotion zum Dr. phil. II in Klimatologie, Weiterbildung NDSU Hochschule St. Gallen, 10 Jahre Managementkarriere in der medizintechnischen Industrie und Krankenversicherung, 13 Jahre Industrieunternehmer mit weltweit tätiger Unternehmung im Bereich Glas- und Kunststofftechnik (www.EuropTec.com), Eigentümer der ALAVIS Management, mehrfacher Verwaltungsratspräsident, Major der Schweizer Armee.






Hanspeter von Flüe (*1960)

Matura in Luzern, Studium der Germanistik und Philosophie an der Universität Freiburg i.Ue., Promotion zum Dr. phil. I an der Université de Neuchâtel, ausgebildeter Polizeioffizier, EMBA Management von Non-Profit-Organisationen an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), langjährige Führungstätigkeit in der öffentlichen Verwaltung, seit 2008 als Vorsteher des Amtes für Bevölkerungsschutz, Sport und Militär des Kantons Bern, Oberstlt der Schweizer Armee.

1.3 Wie die Publikation zu lesen ist

Wir haben uns bemüht, ein praxisnahes Buch ohne wissenschaftlichen Ballast, aber mit der nötigen wissenschaftlichen Seriosität zu schreiben. Es geht in dieser Publikation nicht darum, einmal mehr die gesammelten Werke zum Thema Führung, Management oder Leadership zu kommentieren, zu zitieren und zu paraphrasieren, um zu belegen, wie belesen die Autoren sind. Dieses Buch hat seinen Ursprung vielmehr in der Erkenntnis der Autoren, dass Standards und methodische Planung die Arbeit von Führungspersonen entscheidend erleichtern und die Resultate von Entscheidungsprozessen verbessern können, insbesondere in komplexen und/oder vielfältigen Problemlagen in Unternehmen, Verwaltungen oder in Non-Profit-Organisationen. Um die Leserfreundlichkeit zu erhöhen, haben wir viele Checklisten, Muster und Beispiele eingefügt. Die als Muster angebotenen Elemente (z.B. Agenden für Meetings) haben sich in der Praxis bewährt, sie sind aber als Vorschläge zu verstehen, die von den Führungspersonen auf ihre Bedürfnisse und Gegebenheiten anzupassen sind.

Gleichzeitig haben wir, um die Orientierung im Text zu erleichtern, verschiedene Arten von Kästen eingefügt und mit Symbolen unterschiedlicher Bedeutung versehen.

	<p>Mit diesem Symbol sind Tipps gekennzeichnet, die dazu beitragen sollen, Stolpersteine in der Führungstätigkeit im RAPP zu vermeiden. Die Kästen enthalten Ratschläge für unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungskräfte, die dazu beitragen, Fehler, die wir häufig in der Praxis beobachten, zu vermeiden. Diese Tipps können die eigene Erfahrung und das Lernen aus Fehlern von Führungspersonen nicht ersetzen, aber wir möchten mit den in diesen Kästen formulierten Überlegungen nicht zuletzt im Sinne eines Coachings zum Nachdenken anregen.</p>
	<p>Mit diesem Symbol haben Merksätze und methodische Tools gekennzeichnet. Ganz bewusst, auch um die Lesbarkeit des Textes zu erhalten, haben wir aber versucht (abgesehen vom Kürzel <i>RAPP</i>), die in den Merksätzen dargestellten Abkürzungen und „Eselsbrücken“ im Text nicht zu verwenden, so dass die Textpassagen auch ohne die als reine Hilfestellung gedachten Kürzel u.ä. gut verständlich sind.</p>
	<p>Mit diesem Symbol kennzeichnen wir Beispiele aus der Praxis. Diese Beispiele sollen – neben den Abbildungen von Resultaten von Arbeiten, die in Simulationen oder echten RAPP entstanden sind – vorwiegend in Textform die Führungslandschaft ausserhalb der Theorie abbilden und Muster für geeignete Formulierungen darstellen.</p>

2 Um was geht es? - Eine Einleitung zum Thema "Führen und Entscheiden"

- 2.1 Vom Wollen zum Können
- 2.2 Von der Kenntnis zum Können zum Tun
- 2.3 Intuition versus Methode in der Führung
- 2.4 Delegieren (Aufträge erteilen oder Verantwortung abgeben?)
- 2.5 Stabsarbeit: Führungsarbeit in Task Forces und Arbeitsgruppen
- 2.6 Führungszyklus: Das Deming Wheel und seine Tücken
- 2.7 Strategische und/versus operative Führung
- 2.8 RAPP in sechs Schritten: Der ganze Prozess
- 2.9 Prototypische RAPP-Situationen

2.1 Vom Wollen zum Können

Die Liste der Publikationen zum Thema *Führung* ist lang. Es geht uns mit der RAPP-Methode nicht darum, diese Liste noch um einen weiteren Titel zu verlängern. Es geht uns vielmehr darum, aufzuzeigen, dass Führung in bestimmten Situationen mehr Aussicht auf Erfolg hat, wenn sie bewusst erfolgt und einer Methodik folgt. Das Zielobjekt unserer Publikation ist nicht die Führung selbst, sondern das Resultat. Die Führung ist für uns bloss der Weg zum Ziel. Das Ziel ist das Resultat oder der Erfolg der Führung.

RAPP leitet sich als Kürzel aus dem Begriff "Rationaler Aktionsplanungsprozess" her. Der Name stammt von den Autoren, der RAPP Prozess in seiner Grundstruktur aber nicht. Aktionsplanung ähnlich der hier vorgestellten RAPP Methode ist Standard in vielen zivilen und militärischen Führungsstäben. Je krisenhafter und zeitkritischer Führungsorgane handeln müssen, desto eindeutiger folgt der jeweilige Planungsprozess der RAPP Grobstruktur. Wir haben in unserer beruflichen Erfahrung gelernt, dass RAPP, richtig und angepasst eingesetzt, nicht nur in der Krisenführung sondern in allen komplexeren Führungssituationen angewendet werden kann. Darum haben wir den RAPP Prozess, abgeleitet aus den erwähnten und bekannten Führungsprozessen, verändert, den zivilen Verhältnissen in all denjenigen Bereichen angepasst, wo es sachlich sinnvoll ist und dem "Kind" einen neuen Namen gegeben. Weiterführende Literatur zum Thema ist unter den Begriffen Krisenführung, Stabsprozess, Aktionsplanung etc. zu finden.

Führung ist keine Kunst, sondern Handwerk. Nicht jeder kann jedes Handwerk erlernen, aber grundsätzlich ist Handwerk erlernbar. Es gibt dabei Techniken, Werkzeuge und die Erfahrung von anderen Führungspersonen, die man für die Entwicklung von eigenen Führungsfertigkeiten gewinnbringend einsetzen kann. Die RAPP-Methode stellt einen ganzen, in sich stimmigen Satz von solchen auf Erfahrungen beruhenden Tools zu Verfügung. Wenig ausgebildete und

unerfahrene Führungspersonen verfügen in aller Regel über eine schlecht ausgerüstete Führungs-Tool-Box. Sie führen intuitiv und von Erfahrungen als Geführte geprägt. Das ist nicht per se schlecht oder falsch, es ist aber gefährlich und kann in komplexen Problemlagen, bei gleichzeitigem Vorliegen zahlreicher Probleme oder – im schlimmsten Fall – in einer kombinierten Situation mit komplexen und zahlreichen Problemen zu führungstechnischen Fehlleistungen führen, die den Erfolg der ihnen anvertrauten Prozesse gefährdet oder verunmöglicht.

Führung geschieht nicht im luftleeren Raum, es handelt sich nicht um einen Laborvorgang und mit „Es-gut-meinen“ ist es nicht getan. Jede Person, die in einer Unternehmung, einer Verwaltung, einer Non-Profit-Organisation (z.B. Verein, Stiftung, Organisationskomitee etc.) mit Führungsaufgaben betraut ist, bewegt sich in verschiedenen Sphären:

Umfeld

Das Umfeld, in dem wir uns als Unternehmung, Verwaltung oder Non-Profit-Organisation bewegen, ist bestimmend für alle unsere Aktionen. Es ist eine permanente Führungsaufgabe, das Umfeld zu analysieren und entsprechende Schlüsse für die eigene Führungsaufgabe zu ziehen. Die Umweltanalyse kann sich z.B. auf Entwicklungen in Wirtschaft, Technologie, Natur, Gesellschaft etc. erstrecken (vgl. RÜEGG-STÜRM, 2003).

Unternehmung

Die Unternehmung setzt – zusätzlich und konkreter als das Umfeld – die Rahmenbedingungen der Führungstätigkeit. Die Unternehmensführung beschäftigt sich mit der Erarbeitung, Kommunikation und Durchsetzung dieser Rahmenbedingungen von der Unternehmensphilosophie bis zum Aktionsplan. Als Führungsperson jeder Führungsstufe ist man Teil der Unternehmensführung und man hat zur Erreichung der Unternehmensziele in allen Bereichen beizutragen.

Team

Das Team zu fordern und zu fördern ist eine grundlegende Führungstätigkeit. Dazu gehört einerseits, gute Voraussetzungen für die Teamarbeit zu schaffen und andererseits das Team zu guten Leistungen zu führen.

Individuum

Führungspersonen führen nie Organisationseinheiten, sie führen immer Menschen. Die Auseinandersetzung mit dem Individuum mit seinen Stärken und Schwächen, persönlichen Highlights und Problemen, charakterlichen Eigenheiten und fachlichen Qualifikationen ist eine tägliche Herausforderung für Führungspersonen.

Je nachdem, in welcher Sphäre sich die Führungsperson bewegt oder welche Sphäre für die Auftragserfüllung im Zentrum steht, muss die Führungsperson lernen auf der jeweiligen Klaviatur zu spielen und sich sicher auf der jeweils richtigen „Flughöhe“ zu bewegen. So ist die Führungsperson in verschiedenen Kompetenzfelder¹ gefordert:

¹ F-4 Modell nach LAUTERBURG & RÜEDI vg. Abb. 1

- **als Führungsperson:** Hier ist in erster Linie Selbstkompetenz gefragt. Also die Fähigkeit, sich als Person zu erfassen, weiter zu entwickeln und daraus Selbstvertrauen, Mut, Ausdauer, Pflichtgefühl, Empathie, Leistungswillen und Ausstrahlung zu entwickeln.²
- **im Führungsverhalten:** Hier ist in erster Linie Sozialkompetenz gefragt. Es geht dabei nicht um die mechanische Anwendung von Führungsgrundsätzen, sondern um menschenorientierte Führung. Verlässlichkeit, Vertrauen, Empathie und Führen durch Vorbild mögen in diesem Bereich als wichtige Eckpfeiler dienen.³
- **als Fachperson:** Hier kommt die in der Aus- und Weiterbildung erworbene Fachkompetenz, gepaart mit Facherfahrung zum Tragen. Fachkompetenz ist nicht alles, aber ohne Fachkompetenz ist alles nichts. Die Führungsperson muss nicht Fachspezialist sein, aber von dem, was zu führen ist, etwas verstehen. Hier gilt: Worin man sich bewegt, muss man kennen. Worauf man baut, muss man wissen. Was man führt, muss man verstehen. Was man tut, muss man können – Grundsätze, die auch für alle anderen Kompetenzfelder Gültigkeit haben.
- **in der Führungsmethodik:** Hier kommt es auf die Methodenkompetenz an. Genau in diesem Bereich setzt die RAPP-Methode an und versucht, entsprechende Tools zur erfolgreichen Führungstätigkeit zu vermitteln.⁴

Flughöhe anpassen

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungskräfte bekunden in verschiedenen Phasen der Führungstätigkeit Mühe mit dem Einnehmen der richtigen Flughöhe.



Sie betrachten Probleme grösserer Tragweite, deren Lösung weit ausserhalb ihres Einflussbereichs liegen, als die Ihren, z.B. die globale Wirtschaftslage, die Klimaerwärmung, die sicherheitspolitische Lage oder Währungsprobleme. Solch grosse Probleme können zwar die Probleme, die wir lösen müssen, beeinflussen, wir können sie aber nicht lösen. Unsere Probleme sind in der Regel aktuell, brennend oder latent vorhanden, normalerweise auf der operativen Stufe angesiedelt (gegebenenfalls mit einer strategischen Komponente) und warten auf unseren Beitrag zur Lösung. Die grossen Probleme der Welt sind zwar auch latent vorhanden, erwarten aber – so schön dies auch wäre – in der Regel kaum einen direkten Beitrag von uns zur Lösung. Deshalb ist es ratsam, sich bei der Problemklärung unter Berücksichtigung der „Weltprobleme“ auf „seine“ Probleme zu konzentrieren, aber nicht umgekehrt. Was gehört also zu „meinem“ Problem? Kurz: alles, was ich selbst beeinflussen kann. Deshalb sind die Definition des Problemraums (*scope of problem*) und die Identifikation des eigenen Problems für die Führungsperson von Beginn weg von entscheidender Wichtigkeit. den Begriff Flughöhe erscheint in dieser Publikation immer wieder. Gemeint ist jeweils der Detaillierungsgrad, mit welchem sich die betroffene Führungsperson mit einer Aufgabe auseinandersetzen muss. Hohe Flughöhe heisst, man muss das Ganze sehen und die groben Linien erkennen; tiefe Flughöhe heisst, man

² *soft skill* (in geeigneten Leadership Development Programmen (LDP) vermittel- und trainierbar)

³ *soft skill*

⁴ *hard skill* mit *soft skill* in der Anwendung

muss in der aktuellen Tätigkeit, beispielsweise in der Lagebeurteilung sehr detailliert und tiefgehend Aufgaben analysieren und erledigen. So wie im Führungsalltag besteht auch im RAPP Prozess eine grosse Herausforderung darin, weder in Details zu ertrinken noch als "Überflieger" Wesentliches nicht zu erkennen, sondern situativ, mal detailliert, mal aus der hohen Warte, Perspektiven einzunehmen.

Tipp 1: Flughöhe anpassen

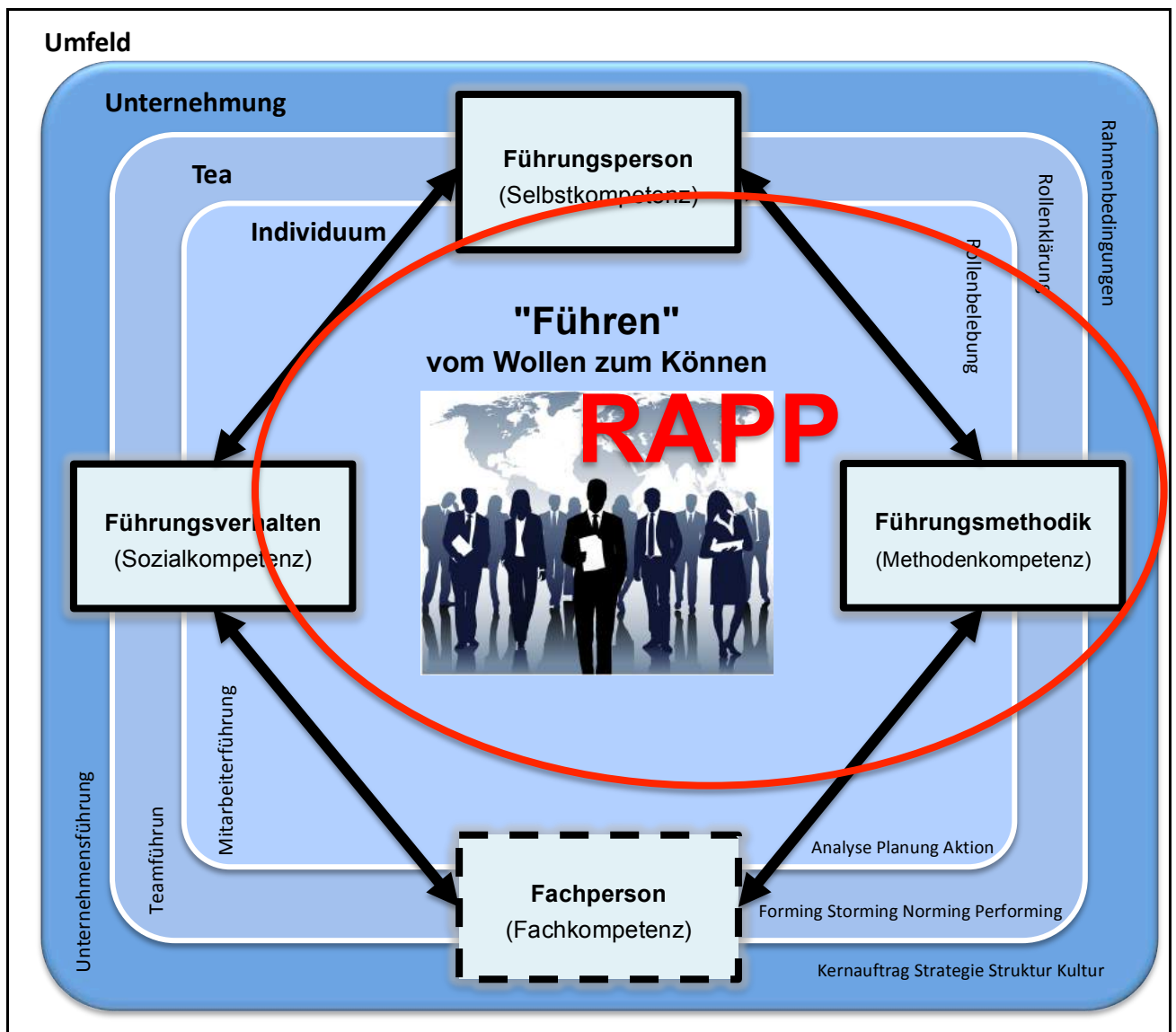


Abbildung 1: Führen im Scope der Kompetenzen und Tätigkeiten⁵

⁵ "4F-Modell" nach Lauterburg A. / Rüedi P. 2011

Um im Bereich der Führung vom Wollen zum Können zu kommen, muss die Führungsfertigkeit in allen vier Kompetenzfeldern über die ganze Spannweite der vier Sphären vom Umfeld über das Unternehmen, das Team bis hin zum Individuum ständig weiterentwickelt und trainiert werden. Die RAPP-Methode leistet ihren Beitrag im Bereich der Weiterentwicklung und des Trainings der Methodenkompetenz, die auf alle vier Sphären durchgreift. Das Können in der Führung ist in komplexen und/oder sehr vielfältigen Problemlagen besonders gefordert. Aufgrund der vielfältigen Vernetztheit und der gegenseitigen Beeinflussung variabler Problemelemente sind Kompetenzen in allen vier Sphären und in allen vier Kompetenzfeldern gleichsam zu erwerben und unter Beweis zu stellen.

2.2 Von der Kenntnis zum Können zum Tun

Vergangenheit - Gegenwart - Zukunft

In der Führung stehen wir immer im Spannungsfeld zwischen der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft:

- Probleme, die wir sehen, entstanden irgendwie in der Vergangenheit.
- Handlungsbedarf besteht aber unmittelbar in der Gegenwart.
- Entscheiden und Planen muss ich für die Zukunft.

Führen heisst Analyse des Vergangenen, Beherrschen des Gegenwärtigen und Planen der Zukunft.



Tool 1: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

Führen heisst laufend und zu gleichen Teilen: Analyse des Vergangenen, Beherrschen des Gegenwärtigen und Planen der Zukunft. Wer eine dieser Triaden-Tätigkeiten vernachlässigt, führt nicht oder lässt sich gewissermassen mit einem fehlerhaften Navigationsgerät treiben.

Vergangenheit

Analyse des Vergangenen ist nicht einfach Auswertung von Controlling-Ergebnissen, Datenaufbereitung oder Datenanalyse. Solche Zubringer-Tätigkeiten können an ausführende Organe delegiert werden. Die von der Führungsperson in diesem Zusammenhang erwartete Leistung besteht vielmehr darin, die Vielzahl an Messgrössen, Trends und Resultate von Analysen des Vergangenen (also technische Berichte, Verkaufsanalysen, Reports zu Ereignissen etc.) letztlich in griffige, "einfache", verständliche und für die Zukunft relevante Erkenntnisse zu verdichten (Teil des RAPP).

Gegenwart

Beherrschen der Gegenwart bedeutet, das aktuelle Geschehen von Nahem, womöglich ungefiltert und in erfolgskritischen Momenten zu beobachten und Konsequenzen für die Feinsteuerung des Geschehens zu ziehen. Das kann im normalen Führungsalltag ein gezielter

Besuch bei wichtigen Ereignissen sein, ein Messebesuch am eigenen Stand zu Beginn der Messe, ein Besuch bei einer Schulungsveranstaltung, die Teilnahme an einer Auftragserteilung an Hilfskräfte bei einer Naturkatastrophe, die Anwesenheit bei einem wichtigen Abspracherapport zwischen zivilen und militärischen Einsatzkräften. Die Präsenz der Führungsperson ist aber nicht irgendwann erforderlich, sondern vorwiegend am Beginn der Aktionen. Damit verschafft sich die Führungsperson die Möglichkeit, den Ablauf nötigenfalls durch angepasstes Eingreifen zu beeinflussen.

Zukunft

Dabei geht es um das Planen der Zukunft, was nicht nur Planungsarbeit enthält, sondern in erster Linie das Fassen von Entschlüssen. Die eigentliche Planungsarbeit ist wiederum zu delegieren. Die von der Führungsperson erwartete Leistung besteht darin, für die Planungsarbeit die wesentlichen Entschlüsse zu fassen, diese aus der Analyse aktueller oder antizipierten Problemlagen systematisch zu entwickeln und sicherzustellen, dass sie auf vollständigen und tief gehenden Lageanalysen beruhen (RAPP).

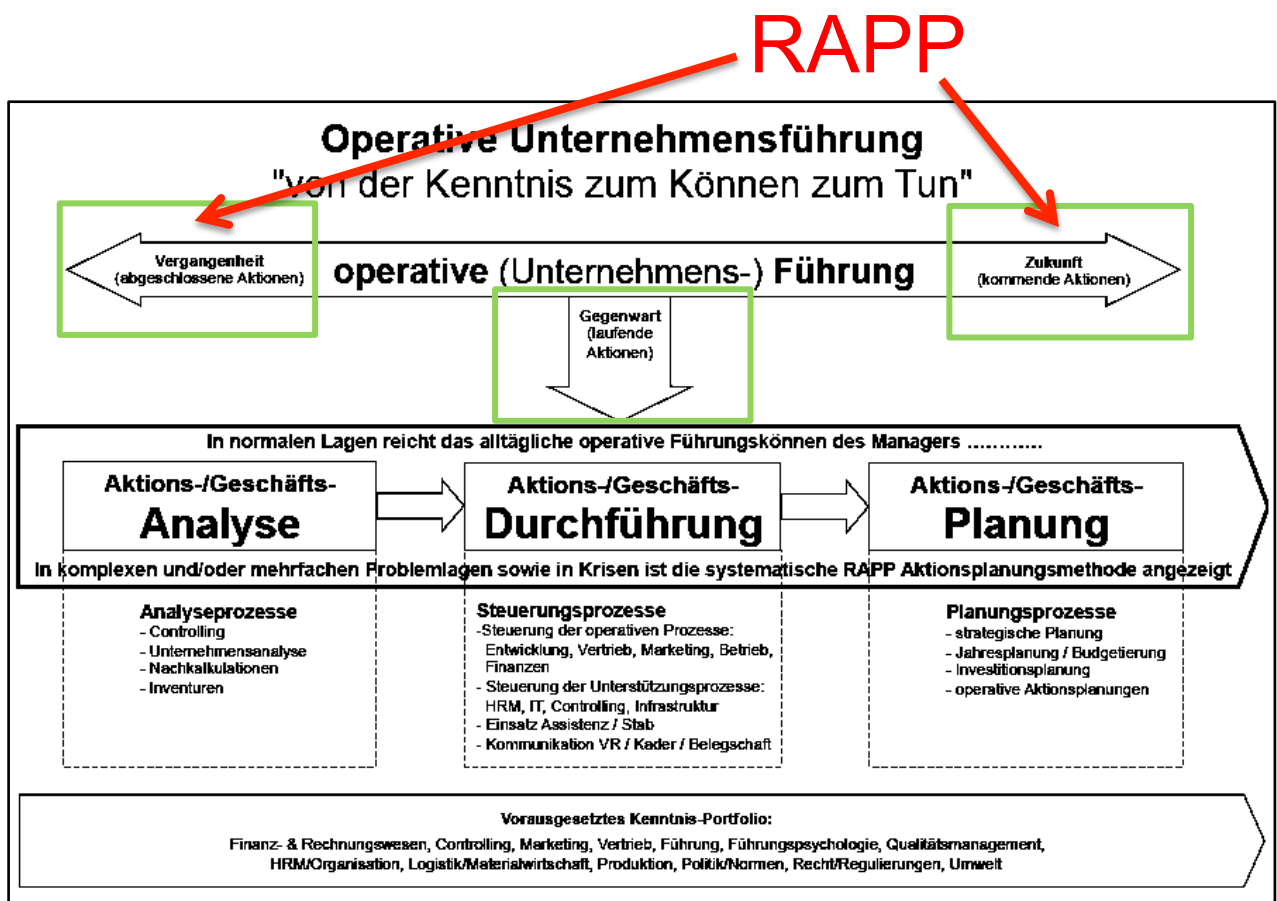


Abbildung 2: Operative Führung

Die operative (Unternehmens-)Führung beschäftigt sich laufend und parallel mit der Aktions- bzw. Geschäftsanalyse, -durchführung und -planung. In alltäglichen Situationen reichen die normalen Führungsfertigkeiten in der Regel aus. In komplexen und/oder vielfältigen Problemlagen sowie in Krisen ist jedoch systematischeres und methodischeres Arbeiten angezeigt. Hierfür können die Versuche und Erkenntnisse von KAHNEMANN (u.a. 2009) immer

wieder als erfrischende Beispiele herangezogen werden. Sie zeigen deutlich auf, wie sehr wir unserem sogenannten "System Eins", wie er es nennt, also unseren Intuitionen folgen, statt rational zu entscheiden. Dies ist in zunehmendem Mass der Fall, wenn Zeitdruck, Komplexität oder Wünsche und Vorstellungen ins Spiel kommen. Eine gut strukturierte Methodik kann hier helfen, dieser Gefahr zumindest teilweise zu begegnen.

In diesem Bereich sehen wir deshalb die RAPP-Methode als wirkungsvolles Instrument. Wer die RAPP-Methode beherrscht, wird in eskalierenden Lagen feststellen, dass sie sich – in abgespeckter Form – auch für die Bewältigung des Tagesgeschäfts eignet und dort eine willkommene Unterstützung bieten kann. Der methodische Prozess läuft immer gleich ab, aber in unterschiedlicher Intensität und Ausprägung.

Von der Kenntnis zum Können: Durch eine eingehende Analyse der Vergangenheit (bis an die Gegenwart heran) können wichtige Erkenntnisse für die Führungstätigkeit gewonnen werden. Die Führungsperson kann hier dank ihrer Erfahrung und Fachkompetenz die Qualität der Erkenntnisse wesentlich erhöhen. Die Durchführung der Aktion bzw. des Geschäfts, „es durchzuziehen“ fordert die Führungsperson in allen Kompetenzbereichen. In der Aktions- bzw. Geschäftsplanung sind wiederum Erfahrung und ausgeprägte analytische Fähigkeiten gefragt. Für alle drei Phasen gibt es Theorien und taugliche (und auch viele untaugliche) Modelle.

Der Erwerb von Kenntnissen solcher Modelle im Verlauf der Ausbildung macht Sinn. Das ist eine gute Voraussetzung dafür, dass diese Kenntnisse in Können umgewandelt werden. Der Übergang vom Kennen zum Können passiert jedoch nicht von selbst, sondern muss durch Üben bzw. Trainieren herbeigeführt werden, soll er nicht durch (zum Teil schmerzliche) praktische Erfahrungen von der realen Geschäftsumwelt gleichsam erzwungen werden. Es geht dabei nicht, oder nicht nur, um die Erstellung detaillierter Checklisten und die Erarbeitung von Eventualplanungen für den Fall X, der dann nicht oder doch anders als geplant eintritt. Es geht in erster Linie um das Training der mentalen Flexibilität zur Aktionsführung und um den Erhalt der Anpassungsfähigkeit an neue Situationen. Es ist also wichtig zu trainieren, an welchem Turngerät spielt eigentlich eine untergeordnete Rolle. Die Anwendung einer für komplexe und/oder vielfältige Problemlagen sowie Krisen ausgelegten Methodik im Alltag festigt die Methodenkompetenz: Wir trainieren die Krise, um den Alltag bewältigen zu können. Wir trainieren im Alltag, um methodisch für die Krise gerüstet zu sein.

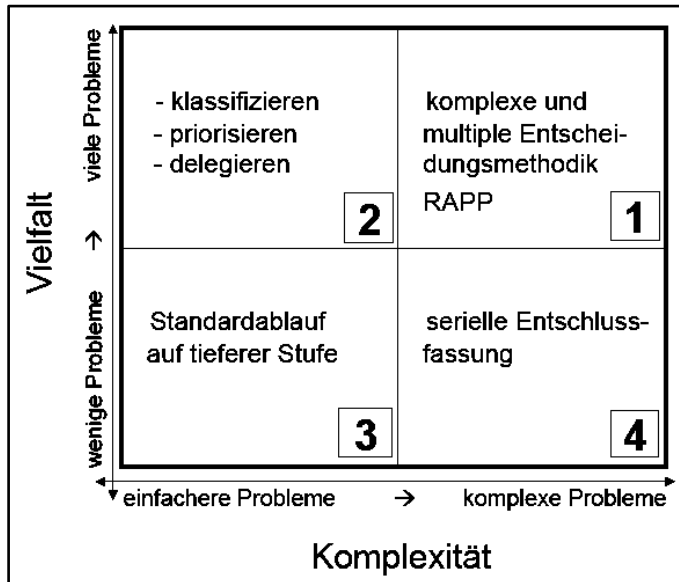
Zum Tun: Hat es die Führungsperson geschafft, von der Kenntnis zum Können zu gelangen, kommt die wichtige Phase der Umsetzung: das Tun. Man muss nicht nur wissen, wie es geht und es an sich können, sondern das Wissen und Können auch anwenden – und zwar täglich.

Der Beweis für das Können ist das Tun⁶. Die durch das Lernen erworbene und durch Üben gefestigte Methodenkompetenz muss deshalb im Berufsalltag Anwendung finden. Die konsequente Umsetzung des erworbenen Wissens und Könnens ist eine Voraussetzung dafür, dass sich die Führungsperson selber als wichtiges Rad der Unternehmensführung im

⁶ Marie von Ebner-Eschenbach, 1830-1916

Unternehmen verorten kann und gleichzeitig ihren Teammitgliedern vorbildhaft methodische Problemlösungsstrategien demonstriert und damit selber einen Ausbildungseffekt erzielt.

2.3 Intuition versus Methode in der Führung



Es stellt sich die Frage, warum wir der Methodenkompetenz im Spektrum der Führungskompetenzen einen so grossen Stellenwert beimessen. Man könnte ja auch argumentieren, dass Führung auf der Basis der Intuition, vor allem wenn die Intuition auf Erfahrung basiert, für die Erfüllung der Aufgaben reicht (unter anderem, weil es bisher auch so gegangen ist). Um sich selber zu führen (Einzelfirma, Einzelarbeit) und für die Führung von Kleinstunternehmen oder ganz kleinen Teams in der Verwaltung mag eine auf Intuition beruhende Führung genügen.

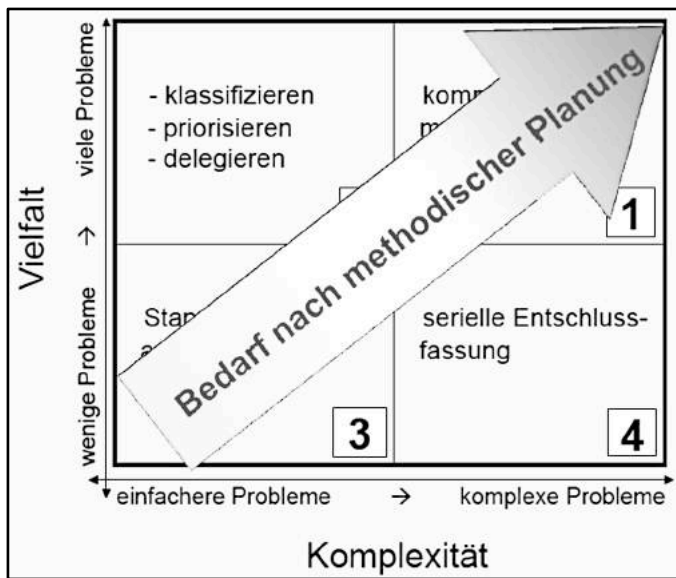
Abbildung 3: Operative Problem-Matrix

Netzwerkunternehmen, mittlere und grosse Unternehmen, Verwaltungseinheiten (Ämter) und grössere Non-Profit-Organisationen brauchen jedoch eine methodische operative Planung – selbstverständlich zusätzlich zur Intuition und zur Erfahrung. Die Betrachtung der operativen Problem-Matrix macht dies deutlich.

Eine der wichtigsten Aufgaben von Führungspersonen ist es, Probleme zu lösen. Bei der Betrachtung des Problemanfalls sind die beiden Parameter *Vielfalt* und *Komplexität* entscheidend. Die Führungsperson muss laufend erkennen, ob wenige oder viele bzw. einfachere oder komplexe Probleme zur Lösung anstehen. In die Problem-Matrix übertragen bedeutet dies, dass sich die Führungsperson hinsichtlich Problemanfall folgenden Grundsituationen ausgesetzt sehen kann:

- Es liegen viele Probleme vor, die als komplex beurteilt werden. (1. Quadrant)
- Es liegen viele Probleme vor, die als einfacher beurteilt werden. (2. Quadrant)
- Es liegen wenige Probleme vor, die als einfacher beurteilt werden. (3. Quadrant)
- Es liegen wenige Probleme vor, die als komplex beurteilt werden. (4. Quadrant)

Selbstverständlich sind zwischen diesen Grundsituationen graduell sämtliche Schattierungen möglich, z.B. einige Probleme, von denen die Mehrzahl als einfacher und eine kleine Anzahl als komplex beurteilt wird. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Problemlagen, die dem 4. Quadranten zugeordnet werden können, mit Standardabläufen auf tieferer Stufe bewältigt werden können.



Das ist *business as usual* und sollte die Führungsperson (und ihr Team) nicht vor besondere Herausforderungen stellen.

Bei Problemlagen, die im 2. Quadranten angesiedelt sind, geht es für die Führungsperson darum zu klassifizieren, zu priorisieren und gegebenenfalls zu delegieren (vgl. auch weiter unten: Eisenhower-Matrix).

Problemlagen im 4. Quadranten rufen nach serieller Entschlusssfassung, d.h. die Führungsperson hat für die Lösung der einzelnen Probleme Zeit und arbeitet sie nacheinander ab.

Abbildung 4: Problem-Matrix: Bedarf nach methodischer Planung

Problemlagen im 1. Quadranten sind nur mit einer geeigneten Methodik nachhaltig erfolgreich zu meistern. Aus diesem Grund und zu diesem Zweck haben wir den Rationalen Aktionsplanungsprozess (RAPP) entwickelt. Sicher ist, dass der Bedarf nach methodischer Planung in der Matrix von links unten nach rechts oben zunimmt.

Die Beurteilung der Problemlagen wird in der Führungsarbeit neben der Vielfalt und der Komplexität noch durch zwei weitere Faktoren beeinflusst: die Dringlichkeit und die Wichtigkeit. Für den Umgang mit diesen beiden Problemdimensionen wird vielfach die nach dem US-General Eisenhower benannte Matrix beigezogen.

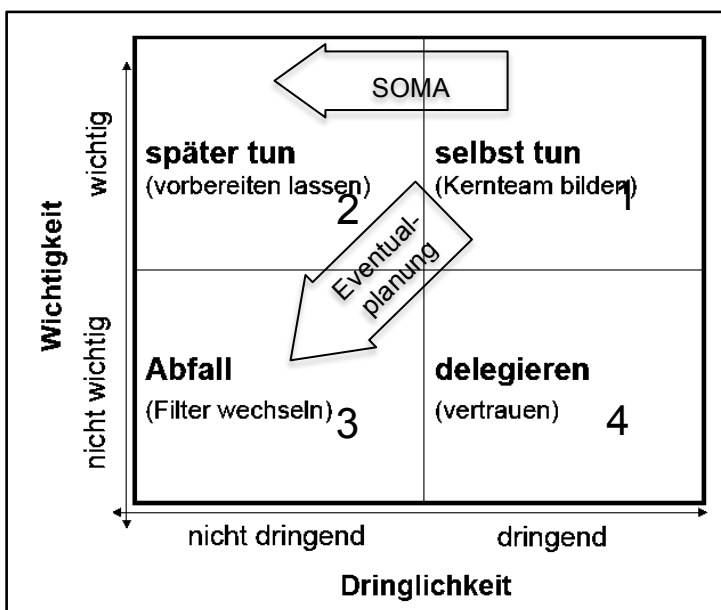


Abbildung 5: klassische Eisenhower-Matrix

Dabei werden Probleme wie folgt unterteilt:

- Das Problem ist wichtig und dringend. (1. Quadrant)
- Das Problem ist wichtig, aber weniger dringend. (2. Quadrant)
- Das Problem ist weniger wichtig und weniger dringend. (3. Quadrant)
- Das Problem ist weniger wichtig, aber dringend. (4. Quadrant)

Die Führungsperson ist gehalten, auftretende Probleme nach deren Dringlichkeit und Wichtigkeit zu beurteilen. Je nach dem Ergebnis dieser Beurteilung wird sich die Führungsperson verhalten.

Für Probleme aus dem 1. Quadranten empfiehlt die Eisenhower-Matrix, diese selbst zu lösen bzw. ein Kernteam für deren Lösung zu bilden. Durch Delegation, auch temporäre, kann man eigene Probleme zur Weiterbearbeitung weiterleiten. Man kann sie aber auch als nicht eigene deklarieren, etwas pejorativ "zum Abfall erklären" und zur Eventualplanung in die Aktionsplanung delegieren. Durch SOMAs (Sofortmassnahmen) lässt sich manchmal die Dringlichkeit reduzieren und damit werden Probleme eher delegierbar.

Probleme aus dem 2. Quadranten kann die Führungsperson später anpacken. Sie sind aufgrund der Wichtigkeit sicher Chefsache, man kann sich aber aufgrund der Zeitverhältnisse in Ruhe die zur Problemlösung nötigen Dinge vorbereiten lassen (Informationen zusammentragen, Fakten aufbereiten, Einschätzungen vornehmen lassen etc.).

Probleme aus dem 3. Quadranten werden nicht angegangen, sondern auf dem einfachsten Weg entsorgt. Dieses Verhalten ist nicht immer angezeigt, sondern nur bei komplexen und/oder vielfältigen Problemlagen und in erster Linie dann, wenn aus der Sicht der Führungsperson viele, nicht komplexe Probleme vorliegen und es ums Priorisieren geht (2. Quadrant in der operativen Problem-Matrix). Durch eine Auftrag zur Eventualplanung kriegt man solche Probleme auch vom unmittelbaren Radar weg.

Probleme aus dem 4. Quadranten (oder einem Teil davon) kann die Führungsperson delegieren (vgl. Kapitel 2.4) – also einen selbständig zu lösenden Teilauftrag definieren. Voraussetzung dafür ist, dass das Vertrauen in diejenige Person vorhanden ist, der man die Bearbeitung von Problemen delegiert. Voraussetzung für dieses Vertrauen ist, dass man sich darauf verlassen kann, dass die Person den Auftrag im Sinne der Führungsperson erledigt. Hierfür ist eine wichtige Voraussetzung wiederum, dass die Person entsprechend ausgebildet und mit der Methode der systematischen Problemlösung (RAPP) vertraut ist. Das bedeutet, dass die Führungsperson dafür sorgen muss, dass auch Unterstellte den RAPP bzw. die sie betreffenden Elemente und Teilmethoden kennen und trainieren.

Wir beurteilen die Eisenhower-Matrix als gutes Instrument, um die Triage von Aufgaben nach *Wichtigkeit und Dringlichkeit* anzugehen. Darüber hinaus erachten wir diese Matrix aber als recht theoretisch, weil sich die meisten auftauchenden Probleme in der Anfangsphase nicht eindeutig in diese Quadranten einteilen lassen. Auftretende Probleme sind in einer ersten Phase in aller Regel unklar, neblig, schwer erkennbar – nicht zuletzt deswegen werden sie ja auch als Probleme bezeichnet. Hier tun wir uns mit der Matrix schwer: Um die Probleme nach der Eisenhower-Matrix nach Wichtigkeit und Dringlichkeit beurteilen zu können, muss geistige

Vorarbeit geleistet werden: Das Problem muss zuerst entdeckt, geklärt und gegliedert werden. Wir nennen das Problemerkennung (vgl. Kapitel 3). Auch dies ist ein Indiz dafür, dass ein systematischer, auf einer einheitlichen Methode beruhender Ansatz zur Problemlösung Sinn macht. Die Eisenhower Matrix ist ein Sortierfeld für Aufgaben, für die Hierarchisierung und Priorisierung von Problemen (statt Aufgaben) aber nicht geeignet.

Wir verwenden die Eisenhower Matrix deshalb nicht in der ursprünglichen Version, weil wir der Meinung sind, dass letztlich nur schlecht organisierte Führungskräfte überhaupt mit Aufgaben konfrontiert werden, die nicht auf ihrer Flughöhe liegen (und demzufolge einfach entsorgt werden können). Gut organisierte Führungspersonen werden hingegen mit Problemen und Aufgaben konfrontiert, die sie als ihre eigenen annehmen müssen und sie selbst oder in temporärer Delegation mit höherer oder tieferer Dringlichkeit zu bearbeiten haben, resp. im Griff haben müssen, wenn sie teilweise delegiert sind. Deshalb verwenden wir die Dringlichkeits-Wichtigkeitsmatrix (DW-Matrix) der eigenen Aufgaben, wie in Abbildung 6 dargestellt:

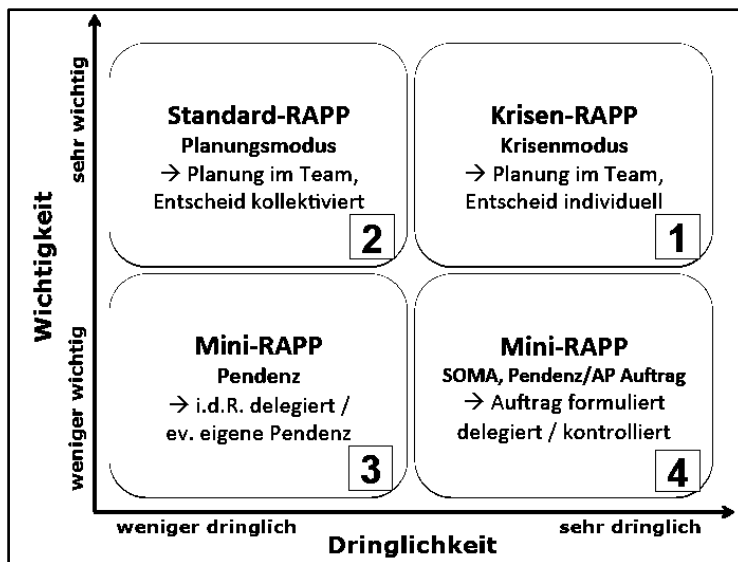


Abbildung 6: Dringlichkeits-Wichtigkeitsmatrix

In dieser modifizierten Eisenhower-Matrix erkennen wir in der Bezeichnung "weniger wichtig", dass wir uns auf Führungsebene nicht mit unwichtigen Fragen, Aufgaben und Problemen auseinandersetzen, sondern alle Aufgaben, die bei uns angesiedelt, in geeigneter Reihenfolge und mit geeigneter Methode angehen müssen.

Im **ersten Quadranten** herrscht Krise: Wir stehen vor wichtigen und dringenden Problemen und Aufgaben. Hier begeben wir uns so rasch als möglich in den RAPP Krisenmodus, mit dem Ziel, durch systematische Anwendung des RAPP die Krise umfassend und zeitgerecht zu meistern. Im Geschäftsumfeld kann dies ein Brand einer Fabrikationshalle sein, ein grosser Betrugsfall, im Bereich des Bevölkerungsschutzes eine grössere Naturkatastrophe oder im militärischen Eisenhower-Kontext ein unvermuteter Durchbruch gegnerischer Streitkräfte. In der operativen Führung ist dieser Modus nicht gerade der Normalfall, aber ein episodisch auftretender Zustand, der beherrscht werden muss. Da er prozessual (bezüglich Führungsrhythmus) mit dem

Planungsmodus im zweiten Quadranten identisch ist, lohnt es sich, die Krise zu üben, um den normalen Planungsmodus zu beherrschen.

Der **zweite Quadrant** zeigt wichtige Probleme / Aufgaben, die aber in Ruhe angegangen werden können. Hier ist methodische Planungsarbeit notwendig. Im rationalen Aktionsplanungsprozess begeben wir uns deshalb in den normalen RAPP-Planungsmodus. Als Beispiel mag ein Währungszerfall und daraus abgeleitet eine Neuformierung der Standortstrategie sein, sich relevant verschiebende Nachfragemärkte, im Umfeld des Bevölkerungsschutzes eine sich anbahnende Pandemie, und im militärischen Eisenhower-Kontext würde beispielsweise die systematische Planung der Invasion in der Normandie von 1942-44 in diese Kategorie gehören. Die ganze strategische Planungsarbeit gehört typischerweise in diesen Planungsmodus.

Der **dritte Quadrant** zeigt Aufgaben, die später erledigt werden können und die man als Führungsperson zumindest temporär delegieren kann. Unter Umständen formuliert man auch im Aktionsplan (vgl. Kapitel 7) einen entsprechenden Auftrag.

Im **vierten Quadranten** eilt es: Zeit zum ausführlichen Planen nehmen wir uns nicht, weil die Aufgaben / Probleme nicht als sehr wichtig/kritisch betrachtet werden. Wir erteilen deshalb mündliche Aufträge (vgl. Kapitel 8) oder lösen Sofortmassnahmen aus. Als Beispiele nennen wir einen verpassten Flug eines grossen Kunden und Wirkung auf den geplanten Verhandlungsablauf, der temporäre Ausfall eines grösseren Teils der IT, im Aufgabenbereich des Bevölkerungsschutzes die Eindämmung einer lokal begrenzten Überschwemmung und im Eisenhower Kontext ein unerwarteter Ausfall eines eigenen Logistiksystems, was die Führungsperson beispielsweise zu zeitkritischen Modifikationen im logistischen Aufmarsch zwingt.

Führungspersonen haben aber Probleme bzw. Problemlagen nicht nur nach Wichtigkeit und Dringlichkeit sondern ebenso nach ihrer Komplexität und Vielfalt zu beurteilen:

- Vielfalt (liegen viele oder wenige unterschiedliche Probleme vor?)
- Komplexität (sind die Probleme für mich einfach oder komplex?)
- Dringlichkeit (ist die Lösung der Probleme dringend oder nicht?)
- Wichtigkeit (sind die zu lösenden Probleme wichtig oder weniger?)

Selbstredend wird diese Beurteilung individuell unterschiedlich ausfallen, was von verschiedenen Faktoren abhängen kann:

- Erfahrung der Führungsperson (Führungserfahrung, Führungs- und Spezialkompetenz);
- Ausbildung der Führungsperson (Methodenkompetenz);
- Fachwissen der Führungsperson (Fachkompetenz).

Je nachdem, wie die oben genannten Faktoren bei der Führungsperson ausgebildet sind, wird sich, ausgehend von der Tatsache, dass sich der Bedarf nach methodischer Planung in der operativen Problem-Matrix von unten links nach oben rechts erhöht, die Grenze, unterhalb derer es Sinn macht, Probleme intuitiv anzugehen ebenfalls von unten links (unerfahren, wenig

ausgebildet und fachlich nicht sattelfest) nach oben rechts (erfahren, top ausgebildet und fachlich ein Crack) verschoben. Wir sprechen hier von der Intuitionsgrenze.

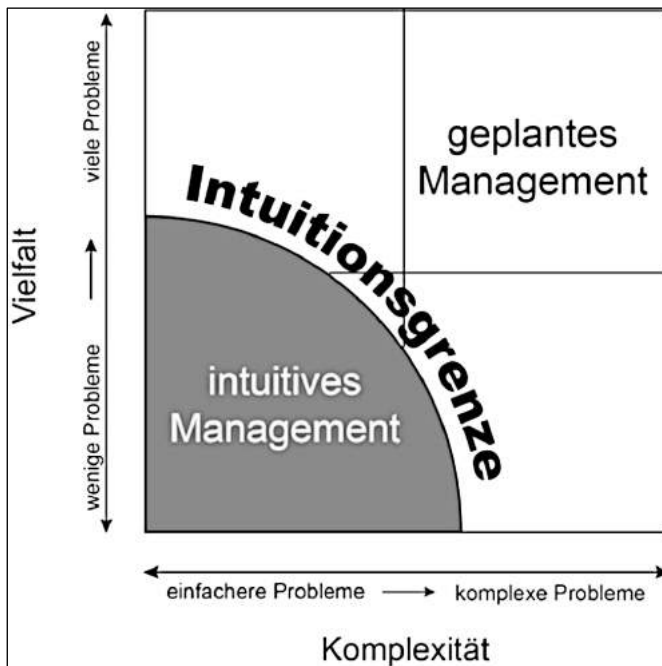


Abbildung 7: Operative Problem-Matrix mit "Intuitionsgrenze"

Nach CARREL (2010:110f.) hat die Intuition in der Entscheidungsfindung durchaus ihren Platz. Ihr sind aber auch Grenzen gesetzt. Insbesondere scheint uns die Erkenntnis wichtig, dass Intuition den systematischen und analytischen Planungsprozess RAPP nicht überflüssig macht. Also: Die Intuition ist nicht zu verteufeln. Im Gegenteil: man kann sich die Intuition nutzbar machen. Auch Bauchentscheide haben ihre Qualität, denn sie basieren neben der Erfahrung in aller Regel auch auf viel Wissen. Gerade die Erfahrung kann einem helfen, gute Entscheidungen zu treffen und die Intuitionsgrenze in der Abbildung 7 nach rechts zu verschieben. Aber die Erfahrung birgt auch Gefahren, insbesondere jene des Gefangenseins in der *box of experiences*. Bauchentscheide – wir nennen es intuitives Management – haben im Rahmen des *business as usual*, also links von der Intuitionsgrenze in Abbildung 7 durchaus ihre Berechtigung.

Die Kunst für die Führungsperson ist es aber, zu erkennen, wann sie sich selber innerhalb einer Problemlage an die Intuitionsgrenze oder darüber hinaus begibt und in den Bereich des geplanten Managements, also rechts der Intuitionsgrenze, gelangt. Links der Intuitionsgrenze können Probleme mit herkömmlicher Arbeitstechnik gelöst werden können und rechts davon setzt RAPP ein. Täuschen wir uns aber nicht: Schon in wenig komplexen Lagen kann uns die Intuition völlig in die Irre führen – nur glasklarer Verstand und das Anwenden präziser Denkmethode kann uns davor schützen – vgl. Kapitel 3.1., Abbildung 18.

In Anlehnung an CARREL (2010:45ff.) können folgende Erkenntnisse und Konsequenzen für Führungssituationen jenseits der Intuitionsgrenze gezogen werden:

- **Problemlösung ohne Problemverständnis ist nicht möglich.**
Komplexe Problemlagen sind als komplex zu akzeptieren: Führungspersonen dürfen zugeben, dass sie gefordert sind. Probleme zu erkennen und zu verstehen, braucht Zeit. Komplexe Problemlagen können nicht rasch und auf einfache Weise einer Lösung zugeführt werden. Wer behauptet, dies trotzdem zu können, ist entweder ein Genie, er lügt oder er hat einfach Glück.
- **In komplexen Problemlagen braucht es eine eigene Denk- und Führungskultur.**
Komplexe Problemlagen können nicht allein mit einer linearen Denkstruktur erfasst werden. Sie sind mit einem offenen System zu vergleichen, denn sie stehen nicht isoliert da, sondern sind vielfach mit ihrer Umwelt verknüpft. Vernetztes Denken und Führen ist gefragt. Hierfür braucht es nicht lediglich Überblick oder Tiefgang, sondern beides und intelligent kombiniert
- **Statt „Problembherrschaft“ gilt es, Systemstabilität anzustreben.**
Führungspersonen sollten nicht versuchen, komplexe Problemlagen zu beherrschen, sondern sie zu steuern, zu regulieren, zu lenken oder zu kontrollieren. Komplexität kann nur durch Komplexität gesteuert werden. Aus diesem Grund weist das im RAPP vorgegebene Vorgehen auch einen gewissen Komplexitätsgrad auf.
- **Das Auftreten komplexer Problemlagen ist unvermeidbar.**
Komplexe Probleme zu haben, ist für Führungspersonen keine Schande, sondern eine Herausforderung. Zu erkennen, dass komplexe Probleme vorliegen und diese analysieren und einer Lösung zuführen zu können, ist eine Kernaufgabe in der Führung. Im Wissen um die Unvermeidbarkeit von komplexen Problemlagen akzeptiert man auch die Notwendigkeit, sich entsprechend vorzubereiten, sich methodisch zu rüsten. Eine wirksame Massnahme ist die Ausbildung, das Üben und das Trainieren mittels RAPP Simulationen.
- **In komplexen und/oder vielfältigen Problemlagen ist sowohl Reduktionismus anzustreben als auch die Nutzung der Komplexität.**
Was bedeutet das? Auf der einen Seite wollen wir die Komplexität der Problemlage möglichst gut verstehen, um daraus unsere Lehren ziehen zu können und dank einem vertieften Problemverständnis erfolgversprechende Lösungsansätze zu entwickeln. Auf der anderen Seite versuchen wir, die Komplexität möglichst zu reduzieren, Ordnung ins „Chaos“ zu bringen, zu vereinfachen, um die komplexen Sachverhalte greifbarer zu machen. Beide Strategien sollen von den Führungspersonen in unterschiedlichen Phasen des RAPP bewusst genutzt werden. Wir verwenden dabei Metaphern wie „Anpassen der Flughöhe“⁷ und „Tiefenbohrung“.

⁷ vgl. Tipp 1 zum Thema "Flughöhe"

- **Es braucht Instrumente, um die Komplexität der Probleme zu erfassen und zu nutzen.**

Die Führung in komplexen Problemlagen beginnt beim Erkennen des Problems und führt nach der Entschlussfassung in die Aktionsführung. Der RAPP stellt eine in der Praxis erprobte Methode dar, um die rationale Aktionsplanung zu bewerkstelligen und die Aktionsführung in komplexen Problemlagen zu unterstützen.

- **In komplexen und/oder vielfältigen Problemlagen braucht es nicht nur Manager, sondern Leader.**

Führungspersonen, die komplexe und/oder vielfältige Problemlagen meistern wollen, müssen fähig sein, kreativ und in Gesamtzusammenhängen zu denken. Es braucht Visionen (Blick voraus), solide Werte (geerdet sein) und Lernfähigkeit in Bezug auf die persönliche Führungstätigkeit. Zudem ist emotionale und soziale Intelligenz gefragt.

2.4 Delegieren: Aufträge erteilen oder Verantwortung abgeben?

Auch im RAPP geht es um die Dauerfrage: selber tun oder andere arbeiten lassen? Hierbei ist wichtig, „andere arbeiten lassen“ nicht mit „vollumfänglichem Delegieren“ zu verwechseln.

Delegation als Organisationskonzept bzw. das Delegieren als Vorgang (von lat. *delegare*: „hinschicken, anvertrauen, übertragen“) bedeutet die Übertragung von Zuständigkeiten und damit Handlungskompetenzen von einer Instanz an in der Regel untergeordnete Organisationseinheiten, Stellen oder Personen. Sie ist ein spezifisches Mittel der Arbeitsteilung. Ziele der Delegation in hierarchischen Organisationen sind einerseits die Entlastung vorgesetzter oder übergeordneter Stellen zugunsten einer Konzentration auf strategische Aspekte sowie andererseits die Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter und die Ausschöpfung ihrer Fähigkeiten. Bewusstes Delegieren von Aufgaben mit höherem Anforderungs- als Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters ist im Weiteren ein Instrument der Personalentwicklung.

Delegieren bedeutet nicht Abschieben von unangenehmer Arbeit. Beim Delegieren zählt, dass möglichst in sich abgeschlossene, komplette Arbeitsprozesse mit so vielen Auflagen wie nötig und so viel Entfaltungsspielraum wie möglich abgetreten werden. Dabei ist es wichtig, dass die Person, der eine Aufgabe delegiert wird, auch mit den notwendigen Ressourcen und den Kompetenzen zur Auftrags Erfüllung ausgestattet wird. Die delegierende Führungsperson ist gut beraten, mit der Aufgabendelegation einhergehend die Auftragserteilung gründlich zu reflektieren und vorzubereiten (vgl. Kapitel 8).

Die Führungsperson hat sich dabei bewusst zu sein, dass sie die Führungsverantwortung nie delegieren kann. Was delegierbar ist, ist die Handlungsverantwortung in bestimmten, klar umrissenen Bereichen. Es geht also darum, sich zu überlegen, was man in schwierigen Führungssituationen zur eigenen Entlastung delegieren kann bzw. will (Delegation inkl. Handlungsverantwortung) und was man einfach zur Bearbeitung abgeben kann (Delegation ohne

Handlungsverantwortung). In diesem Zusammenhang wird man ganz nebenbei auch Überlegungen anstellen müssen, ob das, was man in komplexen Führungssituationen delegieren kann, nicht auch schon vorher hätte delegiert werden können, um den Kopf für die Führungstätigkeit frei zu haben und sich auch zeitlich die nötigen Freiräume schaffen zu können.

Delegieren, was vorübergehend entlastet

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungskräfte neigen in komplexen Problemlagen in aller Regel dazu, (zu) schnell zu delegieren. Das mag daher rühren, dass sie ihr Team in die Führungsverantwortung einbinden und dadurch Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden demonstrieren wollen. Dieses zweifellos positive Ansinnen sollte aber unseres Erachtens nicht ausgerechnet in komplexen Problemlösungsprozessen praktiziert werden. Zu frühe oder zu weit gehende Delegation von zu erledigenden Aufgaben in einer komplexen Problemlage führt zum Verlust der Kontrolle im Problemlösungsprozess. Die Führungsperson ist und bleibt im *Driverseat*. Es besteht die latente Gefahr, dass die Führungsperson im Verlauf der Problemlösung steuernd in Prozesse eingreifen muss, die bereits delegiert sind. Das führt zu Demotivation der Führungspersonen unterer Führungsstufe und zu Verwirrung unter den Mitarbeitenden, weil die eben delegierte Handlungskompetenz durch das Eingreifen der Führungsperson übersteuert wird.

Das führt zum Schluss, dass Führungspersonen in komplexen Führungssituationen nur das delegieren sollen, was sie vorübergehend entlasten kann. Eine Möglichkeit dabei ist, gewisse Aufgaben zeitlich begrenzt zu delegieren, z.B. die Vertretung in Gremien, die (Weiter-) Bearbeitung von operativen oder gar strategischen Aufgabenstellungen, die nichts mit der akuten Problemlage zu tun haben oder die Wahrnehmung von Führungstätigkeiten geringerer Priorität oder Tragweite. Wichtig ist dabei in jedem Fall eine klare Auftragserteilung (vgl. Kapitel 8).



Tipp 2: Delegieren, was vorübergehend entlastet

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass es in komplexen Führungssituationen ratsam ist, eher nichts zu delegieren, was unmittelbar mit der Problemlösung zu tun hat. Es ist eine wichtige Führungsaufgabe, den Gesamtüberblick über die Problemlage und die Führungs- und die Handlungsverantwortung im Hinblick auf die Problemlösung in den eigenen Händen zu behalten. Die Respektierung dieses Grundsatzes hilft auch, dass man sich mit der letztlichen Problemlösung nichts verbaut, was mit der Strategie nicht in Einklang stünde.

2.5 Stabsarbeit: Führungsarbeit in Task Forces und Arbeitsgruppen

Für die Problembearbeitung in komplexen und/oder vielfältigen Problemlagen ist die Führungsperson gut beraten, sich mit Leuten zu umgeben, die sie bei der Bewältigung des Problems bzw. der Probleme unterstützen. Je nach Situation kann ein solches Team oder ein solcher Stab unterschiedlich zusammengesetzt sein. Aufgrund der Bezeichnung darf der Stab zur Krisen- oder Problembewältigung in schwierigen Führungssituationen nicht mit der Stabsabteilung oder mit Stabsfunktionen in einem Unternehmen oder in einer Verwaltung verwechselt werden, die in der Regel alle nicht direkt operativen Aufgaben im Betrieb wahrnehmen. Die Aufgaben von Teams bzw. Stäben, die zur Lösung eines schwierigen Problems zusammengestellt wurden und diejenigen von Stabsabteilungen sind zwar nicht inhaltlich, aber von der Funktion her die gleichen: Es geht darum, durch Unterstützung der Führungsperson zur Lösung von Aufgaben beizutragen. Wenn im Zusammenhang mit dem RAPP von Stäben oder Stabsarbeit die Rede ist, sind nicht Stabsabteilungen in der ordentlichen Aufbauorganisation gemeint, sondern Teams, Task Forces bzw. Stäbe, die ad hoc oder auf der Basis bestehender Strukturen speziell für die Bewältigung einer schwierigen Lage zusammengestellt wurden.

Bei der Arbeit in einem solchen Team oder Stab geht es darum, die Führungsperson bei der Beurteilung der Lage zu beraten, Entscheidungen vorzubereiten und deren Ausführung zu koordinieren und zu überwachen. Es geht darum, Personen mit der nötigen Führungs-, Fach- und Methodenkompetenz für diese Aufgabe auszuwählen. Die Zusammensetzung des Teams oder des Stabes richtet sich nach der zu bewältigenden Aufgabe. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es Sinn macht, ein Kernteam zu bilden mit Personen, die Aufgaben erfüllen, die in jeder schwierigen Situation (und im Geschäftsalltag oder in der normalen Lage) zum Tragen kommen (z.B. Assistenz der Führungsperson, Finanzen, Leitungspersonen von grossen Organisationseinheiten) und man je nach Problemlage Spezialisten und Spezialistinnen hinzuzieht. Das können beispielsweise je nachdem, ob es sich um Aufgabenstellungen im Wirtschafts-, Verwaltungs- oder Non-Profit-Umfeld handelt, Personen aus folgenden Bereichen sein: Produktion, Logistik, Verkauf, Marketing, Kommunikation, IT, Forschung und Entwicklung, Personal, Recht, Sicherheit, Umwelt, Naturgefahren, Wissenschaft etc.

Es ist dabei notwendig, dass das Kernteam gut mit der systematischen und methodischen Problemlösung vertraut ist, und dass die situativ zugezogenen Mitarbeitenden die für sie wichtigen Teilmethoden kennen und beherrschen. Das bedeutet hinsichtlich Ausbildung in der RAPP-Methode, dass ein kleinerer Kreis intensiv geschult und immer wieder trainiert werden muss und dass ein erweiterter Kreis von Mitarbeitenden (z.B. zweite und dritte Führungsstufe oder Spezialisten und Spezialistinnen), die zur Stabsarbeit hinzugezogen werden, mit einer Grundausbildung und regelmässigen Refreshern (z.B. auch in Form von Beiträgen in Simulationen für das Kernteam) fit gemacht und fit gehalten werden sollen.

Für die Stabsarbeit werden gemäss Forschungen⁸ gewisse externe und interne Faktoren als störend bzw. erfolgshemmend erachtet:

- Externe Störfaktoren:
 - Technik (z.B. Telefon, Fax, Drucker, Computer etc.)
 - Handwerkszeug (Plakaturen, Karten, Folien, Flipchartbögen, Stifte etc.)
 - Arbeitsraum (Raumgrösse, Anordnung der Arbeitsplätze, Ordnung etc.)
 - Zeit (Leistungsschwankungen in Abhängigkeit von der Tageszeit oder von der Arbeits- bzw. Einsatzdauer)
 - Akustik (akustische Störungen durch Personen, interne oder externe Quellen)
 - Klimatische Bedingungen (Leistungsschwankungen in Abhängigkeit von der Temperatur, vom Wetter, von der Luftfeuchtigkeit etc.)
- Interne Störfaktoren:
 - Ausbildungsstand (z.B. Methodenkompetenz, Rollenverteilung, Erfahrungsstand etc.)
 - Kommunikation und Entscheidungsfindungsprozesse (Missverständnisse, Differenzen im Zielverständnis, Informationsmanagement, Modellbildung und Prognose, Planung, Entscheidungsprozesse, Ausführung bzw. Umsetzung von Entscheiden, Wirkungskontrolle)
 - Gruppenverhalten (Sozialkompetenz und Belastbarkeit der Team- bzw. Stabsmitglieder, group-think⁹, Cassandra-Verhalten¹⁰, social loafing¹¹ etc.)
 - Führungsverhalten (Führungsstil der Führungsperson, Verhalten bzw. Reaktion der Geführten)
 - Individuelle Aspekte (persönliche Disposition der Team- bzw. Stabsmitglieder, „Tagesform“, Erfahrungen in ähnlichen Situationen, persönliche „Geschichte“ etc.)

Es ist die Aufgabe der Führungsperson, den externen und internen Störfaktoren für die Stabsarbeit die nötige Aufmerksamkeit zu schenken und ihnen mit geeigneten Mitteln situativ zu begegnen.

⁸ nach GARRECHT / BIRKHÄUSER / FIEDRICH (2012: 11)

⁹ Denkweise, die meist dann auftritt, wenn in einer Gruppe das Harmoniebedürfnis bei Entscheidungen stärker ist als die realistische Bewertung von Alternativen

¹⁰ Verdrängung der Möglichkeit des Eintretens von Problemen, weil dadurch daran erinnert würde, dass in der Welt nichts von Bestand ist und schwierige Problemlagen Bestehendes (und letztlich auch uns) in Frage stellen

¹¹ sozialpsychologisch relevantes Phänomen in einer Gruppe. Sobald Individuen im Kollektiv mit anderen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und dabei ihre Einzelleistung nicht bekannt wird, reduziert sich ihre physiologische Anspannung. Diese Entspannung führt zu einem Leistungsabfall bei einfachen Aufgaben und zu einer Leistungssteigerung bei schwierigen, zum Beispiel neuen oder komplexen, Aufgaben.

2.6 Führungszyklus: Das Deming Wheel und seine Tücken

Bei der Bewältigung von komplexen und/oder vielfältigen Problemlagen laufen zwei Prozesse parallel ab: die Führungstätigkeit der Führungsperson, die selbstverständlich nicht bloss in schwierigen Lagen, aber dort ausgeprägt spürbar führt, und die Stabsarbeit. William Edwards Deming (1950) prägte den Begriff des Führungsrad¹², welches sich in der Führungsarbeit gleichsam dauernd dreht und damit die Führungstätigkeiten *plan* (planen), *do* (umsetzen), *check* (kontrollieren) und *act* (handeln, steuern, korrigieren) in eine kontinuierliche und sich dauernd wiederholende Abfolge bringt. Analog stellt sich das begriffliche System von konzipieren, kommunizieren, kontrollieren, korrigieren und das C4-System mit *conceive*, *commmunicate*, *control* und *correct* dar. Das Bild des sich drehenden Rads ist zugänglich und in stark vereinfachender Weise praktikabel. Es hilft, die eine oder andere Führungstätigkeit, die man gerne mal vergisst, in Erinnerung zu rufen. In der Realität des Führungsalltags allerdings hat es die Führungsperson natürlich laufend mit mehreren sich überlagernden *Deming Wheels* zu tun, die sich alle an einem anderen Punkt ihrer Drehbewegung befinden. Erschwerend kommt dazu, dass sich die Drehgeschwindigkeiten je nach zeitlicher Dynamik der verschiedenen Führungsaufgaben unterscheiden, so dass beispielsweise Kontrollen in der einen Führungsaufgabe unmittelbar in dichter Folge zu erfolgen haben, in anderen erst nach Tagen, Wochen oder Monaten.

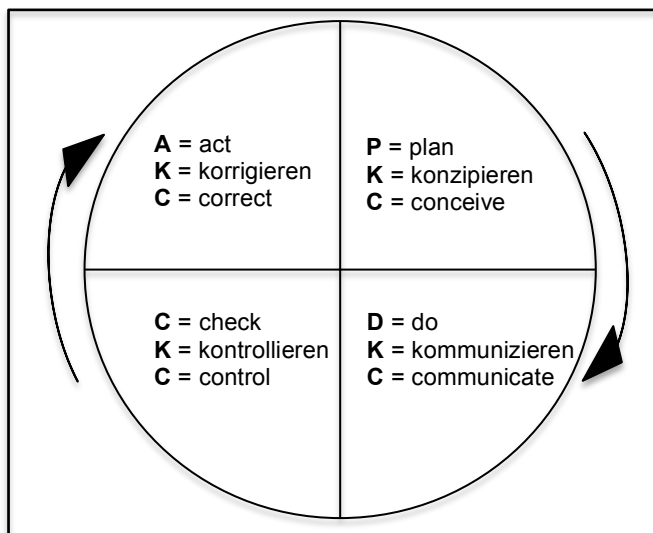


Abbildung 8: Das *Deming Wheel* PDCA - oder KKKK - oder CCCC

Der Rationale Aktionsplanungsprozess (RAPP) ist, wie sein Name schon sagt, das Planungsviertel des *Deming Wheels* und bildet somit den kreativsten und gleichsam

¹² Das Führungsrad ist auch unter dem Begriff Deming-Kreis oder *Deming Wheel* bekannt und ist nach ist nach William Edwards Deming (1900–1993) benannt, einem amerikanischen Physiker und Statistiker, dessen Wirken massgeblich den heutigen Stellenwert des Qualitätsmanagements beeinflusst hat.

schwierigsten Teil des ganzen Führungsprozesses ab. In seiner fundamentalen inneren Struktur verläuft jeder Planungsprozess nach dem RAPP-Ablaufschema, nicht immer in derselben methodischen Tiefe, aber immer in derselben Abfolge von Teiltätigkeiten.¹³

In Teams oder Stäben, die komplexe und/oder vielfältige Problemlagen zu bewältigen haben, arbeitet man nicht einfach vor sich hin, sondern bestimmten Rhythmen folgend. Dieser Rhythmus, der auch Stabsarbeitsrhythmus genannt wird, ist bestimmt von Meetings oder Rapporten, an denen die Produkte der Führungs- und Stabsarbeit präsentiert werden. In diesem Zusammenhang wird grundsätzlich zwischen drei verschiedenen Arten von Meetings oder Rapporten unterschieden, auf welche die Führungsperson und das Team bzw. der Stab hinarbeiten.

Meeting (Rapport)	Zweck	Output
1. Orientierungsmeeting	Problemerkennung	Visualisierte Problemerkennung mit Nennung der Teilprobleme, SOMA, erste Pendenzen, erste Fassung des interner Planungszeitplan und des externen Aktionszeitplan
2. Lagemeeting	Situationsanalyse	FEK Tabellen und Visualisierungen für jedes Teilproblem, Liste der Konsequenzen, Darstellung des Gesamtlagebilds, Aufträge für die Variantenerarbeitung und das Entschlussmeeting, Festlegung der Bewertungskriterien der Varianten
3. Entschlussmeeting	Variantenvergleich und Entschlussfassung	Absichtsformulierung und Aufträge für den Aktionsplan, für die Kommunikation und Kontrollen
4. Kommunikations- oder Auftragsmeeting	Information an Direktunterstelle und an weitere Ausführende und Stakeholder	Schriftliche und mündliche zielgruppengerechte Information

Abbildung 9: Vier Meetings bzw. Rapporte

¹³ Man unterliege wegen der gleichförmigen Quadranten im *Deming Wheel* nicht dem Irrtum, alle vier Aufgaben seine immer gleichgewichtig oder erfordern denselben Zeitaufwand. Sinn macht die Darstellung aber auch darum, weil der Führungsperson aufgezeigt wird, dass alle vier Aufgaben genau gleich wichtig sind. Keine der vier Führungsaufgaben darf untergewichtet oder sogar vernachlässigt werden. Die Erfahrung zeigt aber, dass es viele Planungsliebhaber gibt und vielleicht ebenso viele "Actionfans" – aber fast alle die Kontrollen vernachlässigen – eine teure Unterlassung.

Hinsichtlich der Funktion, der Inhalte und der Durchführung dieser Meetings finden sich in den einschlägigen Kapiteln dieser Publikation sehr detaillierte Angaben. Wichtig ist es zu sehen, dass die Reihe Orientierungsmeeting – Lagemeeting – Entschlussmeeting die Abfolge wiedergibt, die im Entscheidungsfindungsprozess die Orientierung, die Beurteilung der Lage und der Entschluss haben müssen, dass aber je nach Situation zwar keine andere Reihenfolge, jedoch Wiederholungen (Schlaufen) und Zusammenzüge möglich und sinnvoll sind, insbesondere in so genannt turbulenten Situationen, d.h. wenn die Problemlage sehr komplex und/oder vielfältig und zudem noch dynamisch (Ausgangslage verändert sich) ist. Grundsätzlich sind folgende Situationen denkbar:

- Zwischen Orientierungsmeeting und Lagemeeting tritt eine Änderung der Ausgangslage ein, es treten Informationen ans Licht, die für die Aufarbeitung der Faktenlage entscheidend sind oder die Rahmenbedingungen (Auflagen) haben sich entscheidend geändert.
Folge: Es findet eine Schlaufe statt. Im Rahmen eines weiteren Orientierungsmeetings werden die Mitglieder des Teams oder des Stabes in Form einer erweiterten und ergänzten Problemerkennung von der Führungsperson über die neuen Faktoren, die ihre Lageaufbereitung beeinflussen können, orientiert. Gegebenenfalls muss die Zeit für die Aufbereitung der Faktenlage für das Lagemeeting erstreckt werden.
- Zwischen Lagemeeting und Entschlussmeeting tritt eine Änderung der Ausgangslage ein, es treten Informationen ans Licht, die für die Aufarbeitung der Faktenlage entscheidend sind oder die Rahmenbedingungen (Auflagen) haben sich entscheidend geändert.
Folge: Es findet eine Schlaufe statt. Im Rahmen eines weiteren Orientierungsmeetings werden die Mitglieder des Teams oder des Stabes in Form einer erweiterten und ergänzten Problemerkennung von der Führungsperson über die neuen Faktoren, die ihre Lageaufbereitung beeinflussen können, orientiert. Das Team bzw. der Stab muss die bereits präsentierten Lagebilder aufgrund der neuen Ausgangslage anpassen. Im Rahmen eines weiteren (verkürzten) Lagemeetings werden die neuen Faktenlagen präsentiert. Gegebenenfalls muss die Zeit für die Ausarbeitung der Varianten für das Entschlussmeeting erstreckt werden.
- Nach dem Entschlussmeeting tritt eine Änderung der Ausgangslage ein, es treten Informationen ans Licht, die für die Aufarbeitung der Faktenlage entscheidend sind oder die Rahmenbedingungen (Auflagen) haben sich entscheidend geändert.
Folge: Der Führungszyklus wird wiederholt. Im Rahmen eines weiteren Orientierungsmeetings werden die Mitglieder des Teams oder des Stabes in Form einer erweiterten und ergänzten Problemerkennung von der Führungsperson über die neuen Faktoren, die ihre Lageaufbereitung beeinflussen können, orientiert. Das Team bzw. der Stab muss die bereits präsentierten Lagebilder aufgrund der neuen Ausgangslage anpassen. Im Rahmen eines weiteren (verkürzten) Lagemeetings werden die neuen Faktenlagen präsentiert. Die Führungsperson entscheidet über die Ausarbeitung von Varianten und präsentiert im Rahmen eines weiteren Entschlussmeetings ihren Entschluss. Die Zeitplanung muss angepasst werden.

- Zu einem beliebigen Zeitpunkt im Führungszyklus tritt eine Änderung der Ausgangslage ein, es treten Informationen ans Licht, die für die Aufarbeitung der Faktenlage entscheidend sind oder die Rahmenbedingungen (Auflagen) haben sich entscheidend geändert, aber die Ausgangslage für das Hauptproblem, das zu lösen ist, hat sich nicht entscheidend geändert, sondern es ist einfach ein neues Problem hinzugekommen, das nicht die Komplexität des Hauptproblems, sondern die Vielfältigkeit der Problemlage steigert.
Folge: Es ist ein neuer Führungszyklus mit einem neuen Team bzw. Stab oder einem speziell für die Bearbeitung der neuen Problemstellung abgestellten Zusatzteam oder Teilstab zu initiieren.
- Die Faktenlage präsentiert sich klar, die Varianten liegen auf der Hand bzw. sie sind aufgrund von Auflagen und Sachzwängen so eingeschränkt, dass es nicht viele Variantengibt.
Folge: Das Lagemeeting und das Entschlussmeeting können zusammengefasst werden. Die Führungsperson fasst nach der Präsentation des Lagebildes direkt ihren Entschluss und kommuniziert ihn. Dieses Vorgehen braucht Erfahrung und Können. Es ist für unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungspersonen eher nicht angezeigt, da möglicherweise die Qualität des Entschlusses unter dem Mangel an Tiefgang leidet.
- Die Problemlage präsentiert sich klar, die Fakten liegen auf dem Tisch und die Varianten auf der Hand bzw. sie sind aufgrund von Auflagen und Sachzwängen so eingeschränkt, dass es nicht viele gibt.
Folge: Das Orientierungsmeeting, das Lagemeeting und das Entschlussmeeting können zusammengefasst werden. Die Führungsperson präsentiert die Problemerkennung und das von ihr selbst erarbeitete Lagebild und kommuniziert direkt ihren Entschluss. Dieses Vorgehen braucht Erfahrung und Können. Es ist für unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungspersonen eher nicht angezeigt, da möglicherweise die Qualität des Entschlusses unter dem Mangel an durchgeführter Denkarbeit leidet.

Die oben skizzierten Grundsituationen bilden natürlich nicht alle möglichen Varianten des Führungszyklus ab. Es kann z.B. vorkommen, dass eine Lage über längere Zeit derart turbulent bleibt, dass sich Orientierungs- und Lagemeetings folgen, ohne dass es je zu einem „richtigen“ Entschlussmeeting kommt. Die Entschlüsse werden kleinschrittig und rasch gefällt. Es handelt sich dabei selten um umfassende „Gesamtentschlüsse“, sondern um eine Vielzahl von „Einzelentschlüssen“. Dies ist insbesondere in der Stabsarbeit zur Bewältigung von Katastrophen möglich. Dort ist das Ziel ja auch nicht die Erarbeitung eines Aktionsplans, sondern die Ereignisbewältigung. Wichtig ist dabei, statt von SOMA zu SOMA zu stolpern, immer wieder abgrenzbare Teilprobleme zu definieren und diese zur präzisen Verarbeitung und Umsetzung freizugeben.

2.7 Strategische und/versus operative Führung

Das Aufgaben-Portfolio einer Führungsperson umfasst bekanntlich ein äusserst breites Spektrum. Ausgehend von den traditionellen Managementaufgaben hinsichtlich der Führung eines Unternehmens, einer Verwaltung oder einer Non-Profit-Organisation unterscheiden wir zwischen vier Management-Grundtätigkeiten, in denen Führungspersonen in unterschiedlicher Weise gefordert sind:

- Analyse;
- Planung;
- Umsetzung;
- Kontrolle.

Bei der Analyse wird auf der Basis der Umwelt- und Unternehmensanalyse die strategische Ausgangslage des Unternehmens, der Verwaltung oder der Non-Profit-Organisation herausgearbeitet, die dann letztlich unter Berücksichtigung der Kernkompetenzen und der Erfolgsfaktoren zu einer fundierten Diagnose des Zustandes und der Positionierung des zu führenden Betriebs führt.

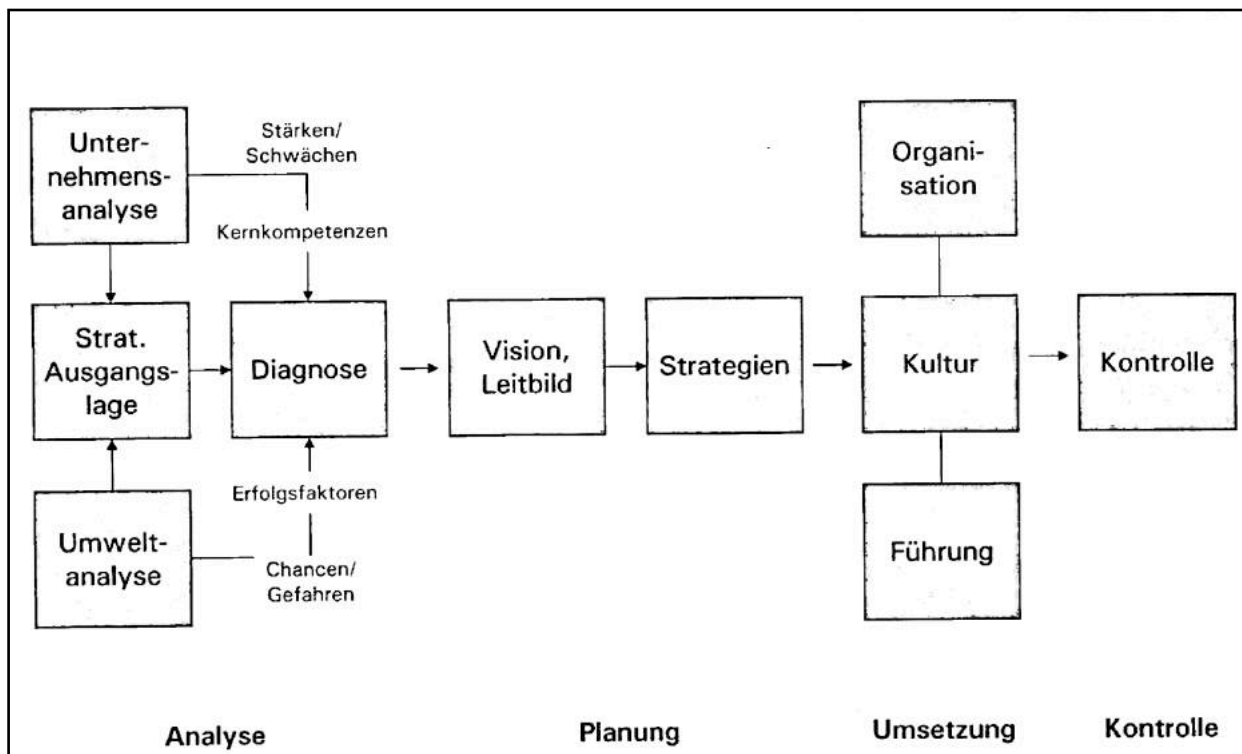


Abbildung 10: Führungstätigkeiten im Unternehmen (LOMBRISER / ABPLANALP, 2005)

Die durch klare Analyse erarbeitete Diagnose muss dann in einer Planungsphase in eine Vision (wo wollen wir hin?) und in ein Leitbild (wie wollen wir das tun?) münden, die ihrerseits nach bekanntem Muster die Grundlage für die Entwicklung einer Strategie bilden. Nach der

Erarbeitung der Strategie folgt die Knochenarbeit der Umsetzung. Die Strategie muss in der Kultur des Unternehmens verankert werden, sich in der Organisation abbilden und von der Führung gelebt werden. Die Umsetzung der Strategie soll dann durch regelmässige Kontrollen dokumentiert werden, damit allfällige Kursabweichungen und Zeitverzögerungen rechtzeitig erkannt und korrigiert werden können. Daraus lässt sich ableiten, dass die Analyse und die Planung eher „Schreibtischtätigkeiten“ sind, während die Umsetzung und die Kontrolle „bei den Leuten“ und handlungsorientiert stattfinden muss: wir unterscheiden also strategische Planung von strategischem Handeln.

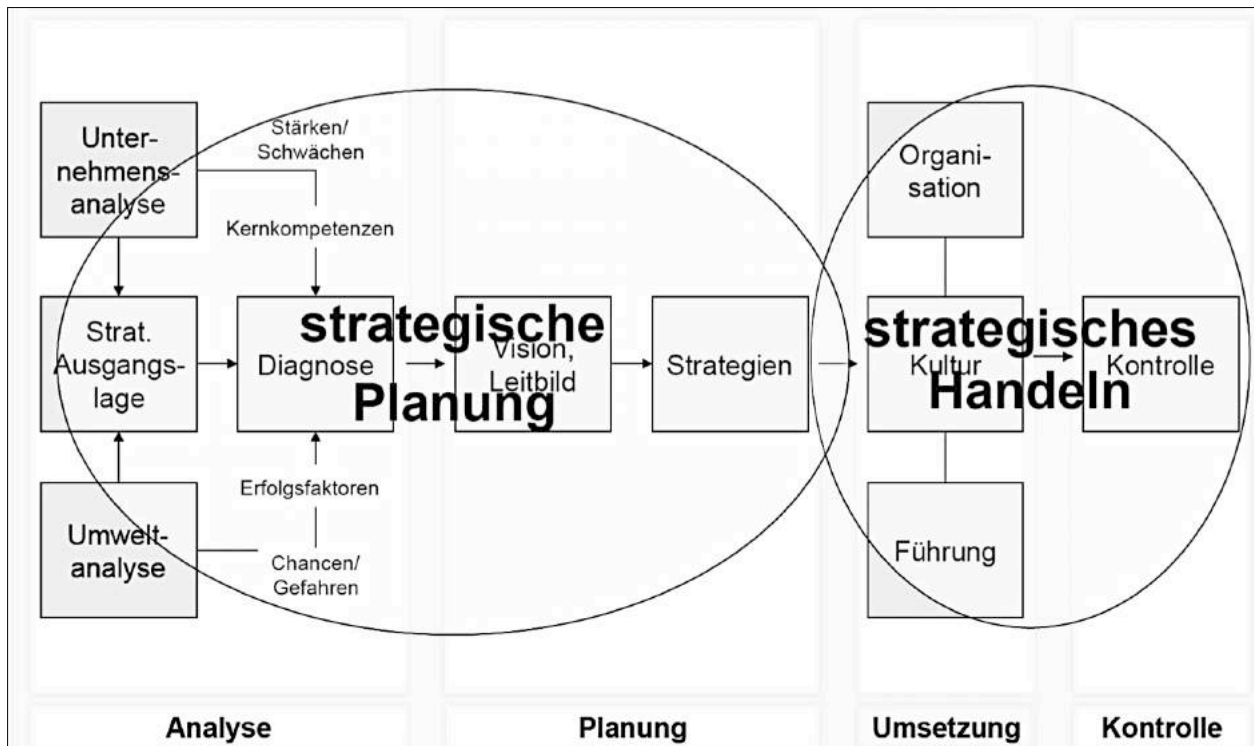


Abbildung 11: Strategische Planung versus strategisches Handeln

Das strategische Handeln bedeutet in der Praxis operatives Management und Leadership. Wichtig ist es dabei, die Verbindung zur strategischen Planung zu sehen und zu praktizieren. Weder operatives Management noch Leadership finden im luftleeren Raum statt. Das strategische Handeln, d.h. das operative Management und Leadership wiederum werden – hier die Verbindung zu den vorangehenden Kapiteln – von den Tätigkeiten bestimmt, die im *Deming Wheel* eingängig dargestellt sind (vgl. Kapitel 2.6).

Betrachtet man innerhalb des operativen Managements das Drehen des *Deming Wheels* (Planen, Tun, Überprüfen, Korrigieren) näher, wird man leicht feststellen, dass sich ständig verschiedene Problemräder gleichzeitig drehen – unterschiedlich grosse, unterschiedlich schnelle und unterschiedlich relevante. Im Gespräch mit Führungspersonen hört man öfter die Aussage, "man bearbeite im Moment verschiedene Baustellen gleichzeitig". Gleichzeitig kann es sein, dass man sich in „steilem Gelände“ befindet, d.h. der Markt ist umkämpft, die Finanzen stellen ein Problem dar, die Umweltbedingungen sind schlecht etc.

Man hat als in der Verantwortung stehende Führungsperson das Gefühl, es gehe nur mühsam vorwärts, Halten sei bereits ein Erfolg und wenn man nicht Sorge trage, dann rutsche man ab. Wenn nun in solchen Ausgangslagen komplexe und/oder vielfältige Problemlagen zur Bewältigung anstehen, ein grosses Problemrad zu den bereits vorhandenen hinzukommt, dann ist die Führungsperson (noch mehr) gefordert. Hier können (auch) im Führungsbereich *Standard Operating Procedures* (SOP) und methodische Planung einen Schlüssel für kontinuierliche Verbesserungen darstellen und gleichsam einen Keil unter die sich drehenden *Deming Wheels* schieben, der das Abrutschen verhindert und eine gewisse Stabilität verleiht.

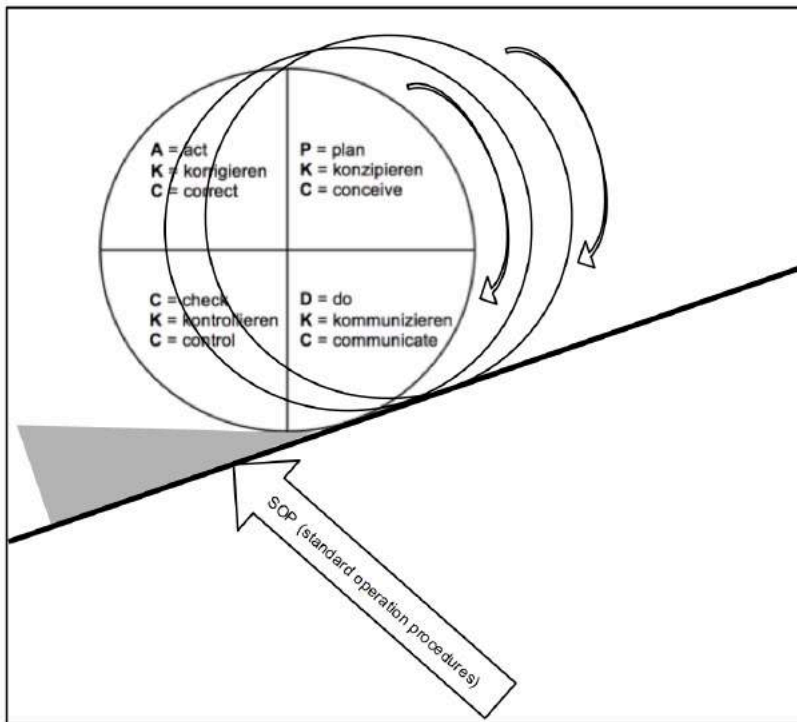


Abbildung 12: SOP und methodische Planung als Schlüssel für KVP¹⁴

Mittels RAPP können SOP analysiert und definiert werden und die Einführung und Verbreitung geplant werden. Je mehr SOP, die auch gelebt werden, desto seltener treten unerwartete Problemlagen auf. RAPP ist also auch Prävention, nicht nur Problembewältigung.

¹⁴ KVP kontinuierlicher Verbesserungsprozess nach DEMING, W.E., 1950 in in CRAINER & STUART 1998

2.8 RAPP: In sechs Schritten zur aktion: Der ganze Prozess

Die oben kurz beschriebenen Meetings bzw. Rapporte des Führungszyklus stellen zwar Meilensteine im Rationalen Aktionsplanungsprozess (RAPP) dar, bilden aber nicht den ganzen Prozess ab. Der komplette RAPP umfasst sechs Schritte:

1. Problemerkfassung → Orientierungsmeeting
2. Lagebeurteilung → Lagemeeting
3. Erarbeitung der Varianten
4. Entschluss → Entschlussmeeting
5. Erarbeitung des Aktionsplans
6. Umsetzung → Kommunikationsmeeting

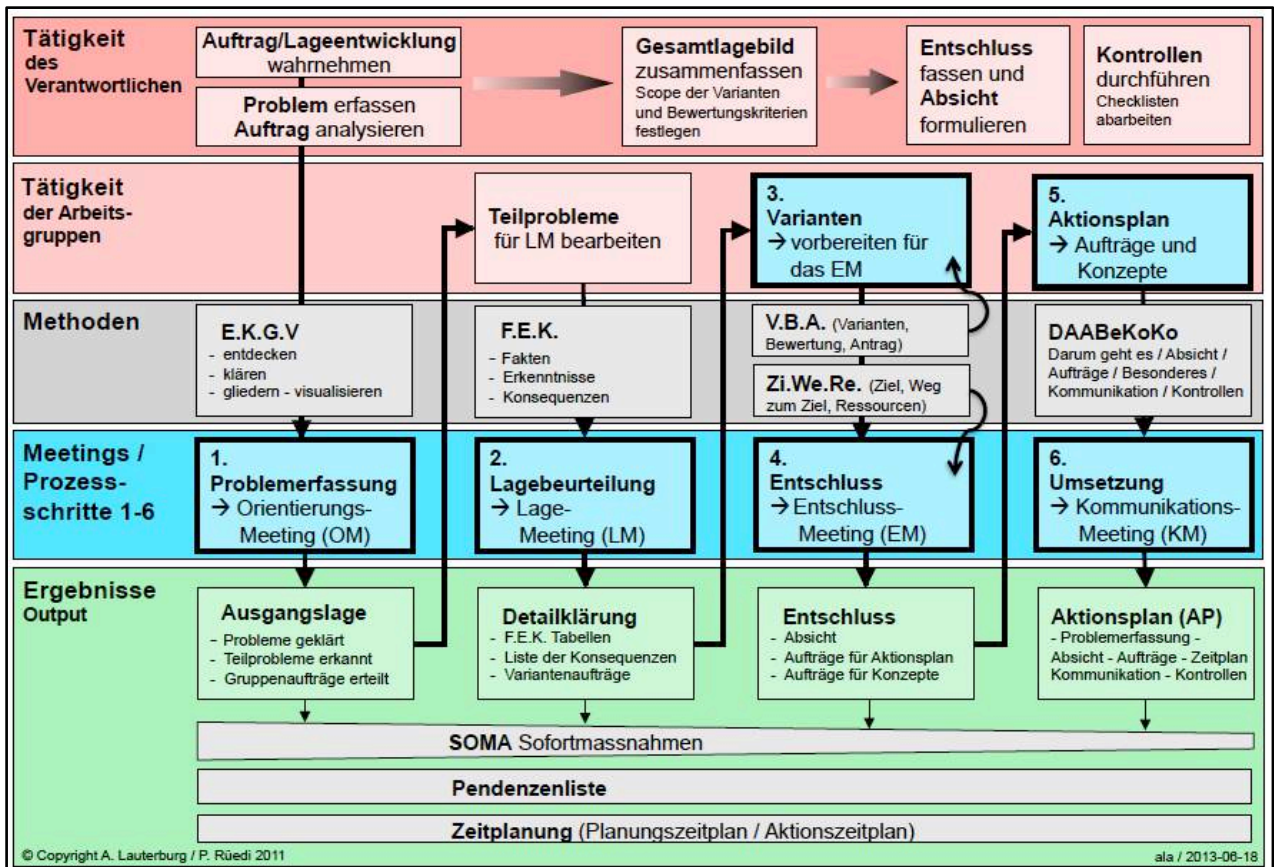


Abbildung 13: Rationaler Aktionsplanungsprozess (RAPP): In sechs Schritten zur Aktion

Diese Grafik gibt einen Überblick über den gesamten Prozess. Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Aktionen, Methoden, Meetings bzw. Arbeitsschritte und erwarteten Ergebnisse finden sich in den einschlägigen Kapiteln. Sie ist die zentrale Orientierungshilfe für den RAPP User und wird im Text immer wieder erscheinen. Die dargestellten Methoden sind Mittel zum Zweck und nicht der Zweck selber:

EKGV	Probleme erkennen – klären – gliedern – visualisieren
FEK ¹⁵	Die Lage darstellen nach Fakten – Erkenntnissen – Konsequenzen
VBA	Präsentation der Varianten nach Variante – Bewertung – Antrag
ZiWeRe	Darstellung nach Ziel – Weg zum Ziel – Ressourcen
DAABeKoKo	Auftragserteilung nach: De quoi s'agit-il – Absicht – Aufträge – Besonderes – Kommunikation – Kontrollen/Reporting

Für Führungspersonen sind insbesondere EKGV und DAABeKoKo¹⁶ und für Teammitglieder bzw. Stabsangehörige FEK von zentraler Bedeutung. RAPP funktioniert in verschiedenen Modi:

Situation / Modus	Methode	Besonderes
<p>ALLTAGSMODUS im Alltag</p> <p>Geschäftsalltag, <i>business as usual</i>, Führungsalltag mit kleineren Problemen und täglichen Herausforderungen, Privatleben.</p>	<p>Mini-RAPP</p> <p>Problemerkfassung, Lagebeurteilung und Entschlussfassung erfolgen gedanklich nacheinander und in einem Vorgang.</p>	<p>Der Akzent der Führungstätigkeit liegt auf der Problemerkfassung. Führungspersonen treffen dauernd Entschlüsse. Es muss Standard sein, ohne Problemerkfassung keine Entschlüsse zu fassen.</p>
<p>AKTIONSPLANUNGSMODUS in komplexen und/oder vielfältigen Problemlagen</p> <p>Der Alltag wird durch viele gleichzeitig auftretende und/ oder komplexe schwierige Probleme unterbrochen; man steht vor Dilemmas und weiter reichenden sowie zeitkritischen Entscheidungen.</p>	<p>Standard-RAPP</p> <p>Die Phasen des RAPP werden systematisch bearbeitet. Der Standard-RAPP kommt auch bei der ordentlichen Ereignisplanung und in der strategischen Planungsarbeit zur Anwendung, dann in Kombination mit Tools aus Projektmanagement und Strategiebildung.</p>	<p>Das erwartete Ergebnis der Führungstätigkeit ist ein Aktionsplan oder entsprechende Notfallplanungen. Die Führungstätigkeiten erfolgen in der Regel unter gewissem Zeitdruck, aber der Akzent der Problemlösung liegt auf der Komplexität der Problemstellung, die ein systematisches und methodisch sauberes Vorgehen erfordert.</p>
<p>KRISENMODUS in vielfältige, zeitkritischen Problemlagen, in Krisen und Katastrophen</p>	<p>Krisen-RAPP</p> <p>Die letzte Phase des RAPP (Aktionsplan) wird in der Regel weggelassen. Oftmals werden Orientierungs- und Lagemeetings zusammengefasst, die Entschlüsse fallen rasch danach und vielfach in kleinen Schritten</p>	<p>Das erwartete Ergebnis der Führungstätigkeit sind Entschlüsse. Der Akzent der Problemlösung liegt auf der Vielfalt der Problemstellungen, die einer Lösung harren.</p>

Abbildung 14: Problem-Modi und RAPP-Methoden

¹⁵ Im militärischen Umfeld ist in diesem Zusammenhang von AEK (Aussage – Erkenntnis - Konsequenz) die Rede. Wir haben uns bewusst für Fakten statt Aussagen entschieden, da uns die Verlässlichkeit, die Belegbarkeit und die Konzentration darauf, was wir wirklich wissen, als Basis für unsere Erkenntnisse und die daraus abgeleiteten Konsequenzen auch in der Begrifflichkeit wichtig sind.

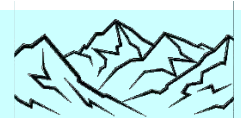
¹⁶ vgl. Kap. 8.2. zum Thema "Auftragstechnik"

Nicht alle Phasen des RAPP müssen in allen Situationen in gleicher Intensität durchgearbeitet werden. Zentral ist jedoch, dass die Phasen aufeinander aufbauen. Das zeitliche Nacheinander muss eingehalten werden. So kann ohne Problemerkennung kein Lagebesprechung stattfinden und ohne Lagebild kein Entschluss gefasst werden. Der Prozess kann nach hinten aus bestimmten Gründen auch abgebrochen werden, weil die daraus resultierenden Produkte nicht den Bedürfnissen entsprechen. Es kann aber nie mitten im Prozess eingesetzt werden

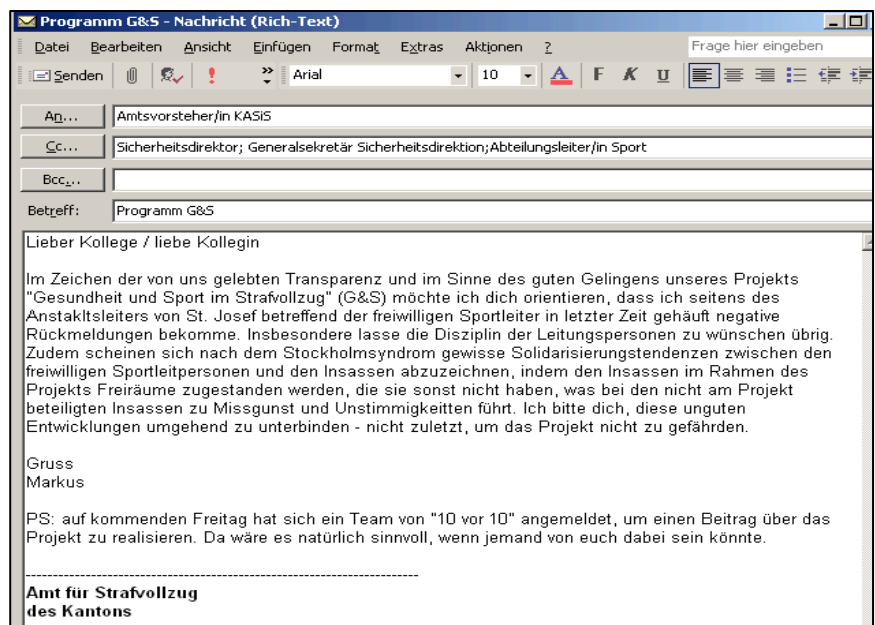
2.9 Prototypische RAPP-Situationen

Im Folgenden sind einige Problembeschreibungen aufgeführt. Diese führen wir ohne RAPP schlecht und mit RAPP effizient und trotz des methodischen Zeitaufwands zeitsparend zur Lösung: RAPP ist dabei nicht die Lösung, aber RAPP vereinfacht die Suche danach.

Beispiel Strafvollzug



Vor zwei Monaten konnte im Massnahmenzentrum St. Josef (halboffene Anstalt für den Vollzug strafrechtlicher Massnahmen) ein Projekt mit einem Gesundheits- und Bewegungsprogramm für Insassen gestartet werden, das schweizweit mit grösster Aufmerksamkeit verfolgt wird, weil die Trainings von freiwilligen Sportleiter/-innen geführt werden, die nicht über spezifische Ausbildungen im Strafvollzug verfügen. Ziel ist es, durch den Approach von der Gesundheits- und Sportseite her ein besonderes, sozialpädagogisch und therapeutisch günstiges Klima für die erwünschten Verhaltensänderungen zu schaffen. Der fachliche Lead liegt beim Amt für Sicherheit und Sport (KASiS) koordiniert den Einsatz der Sportleitenden. Als Reaktion auf das Mail des Amtsvorstehers Strafvollzug erreichte den Vorsteher des KASiS zudem postwendend ein Mail des Sicherheitsdirektors mit der Bemerkung „Was ist hier



los?“ und dem Hinweis, dass er das Problem und insbesondere die Koordination des TV-Beitrags (er fragt nach, ob denn nicht eine Stellungnahme seitens der Politik gefragt sei) dann gleich heute Abend bei der Lagebesprechung betreffend eines seit langem anstehenden, von

zahlreichen Problemen begleiteten Bauprojekts auf dem vom KASiS verwalteten Kasernenareal ansprechen möchte.

Kommentar der Autoren:

Eine bereits bekannte komplexe Problemlage in einem Geschäftsbereich verschärft sich akut und es tritt zusätzlich ein gravierendes Zusatzproblem in einem anderen Geschäftsbereich auf. Die Komplexität der Problemlage, Zeitdruck und aufkommendes Medieninteresse lassen die Aufnahme eines RAPP sinnvoll erscheinen.

Beispiel Kredit-Limite

Unsere Hausbank senkt die Kredit-Limite um 20% und erhöht die Zinsen um 0,5 Prozentpunkte. Die Aufträge nehmen gleichzeitig zu, ebenso das gebundene Kapital.

Kommentar der Autoren: Die klassische Liquiditätskrise, die sich anbahnt. Nichthandeln ist keine Option, Handeln aber spannt einen weiten Bogen an Handlungsalternativen auf. Die realistische FEK-basierte Lagebeurteilung (vgl. Kapitel 4) steht hier im Zentrum des RAPP. Die Gefahr intuitiven Handelns ist hier weniger gross, weil sich jede Führungsperson der Komplexität der Lage rasch bewusst wird.

Beispiel Zulieferer

Kurz vor der Markteinführung der wichtigsten Produktlinie unseres Unternehmens verdichten sich die Zeichen, dass ein wichtiger Zulieferer die bisher in Vorserien erbrachte Produktequalität nicht halten kann.

Kommentar der Autoren: Eine schwierige Situation, je nach Bedeutung des neuen Produkts existentiell, weil scheinbar die Handlungsoptionen nicht in unserer Macht stehen, sondern durch die Zulieferkette gewissermassen fremdbestimmt ist. Ob wir in uns zuvor freiwillig in Abhängigkeit brachten, ist dabei zwar nicht unwichtig, aber für die zukünftige und rasche Handlungsoption nicht entscheidend. Ohne RAPP tut man mit hoher Wahrscheinlichkeit das Falsche. Der Stress in dieser Lage führt zu intuitivem Überborden, was nur durch die Rationalität von RAPP zu beherrschen ist.

Beispiel Hypokrise

Die grösste Hypothekarbank Spaniens geht in Konkurs.

Kommentar der Autoren: Ein Super-GAU mit Auswirkungen an allen Fronten des Handelns. Es geht hier beim RAPP nicht darum, „Weltprobleme zu lösen“, sondern sich rasch und vertieft mit den erwarteten Auswirkungen auf unseren Führungsbereich auseinanderzusetzen. Jede verantwortungsbewusste Führungsperson wird hier einen anfänglichen Mini-RAPP und im Verbund mit dem Team einen erweiterten RAPP durchführen.

Beispiel Schweinegrippe

Das Schweinegrippevirus ist bekanntlich hoch ansteckend; Experten warnen schon seit geraumer Zeit vor einer drohenden Pandemie. Sie rechnen bis in 1 ½ Monaten mit einer massiven

Ausbreitung der Schweinegrippe auch in der Schweiz. Der Kanton X hat deshalb Anfang des vergangenen Monats einen Pandemiestab eingesetzt, der regelmässig Lagebeurteilungen durchführt und entsprechende Massnahmen anordnet bzw. vorschlägt. Das Amt Y des Kantons Y will in Auseinandersetzung mit der Thematik zeitgerecht Planungsarbeiten an die Hand nehmen und einen einschlägigen internen Aktionsplan ausarbeiten. Er soll festlegen, welche Vorbereitungsmaßnahmen zu treffen sind und wie im Ernstfall reagiert werden muss, damit der Geschäftsbetrieb im Krisenfall aufrechterhalten werden kann.

Kommentar der Autoren: Eine neu auftretende komplexe Problemlage, die den ganzen Betrieb betrifft, lässt die Aufnahme eines RAPP sinnvoll erscheinen. Obwohl kein Zeitdruck besteht, scheint ein systematischer Problemlösungsansatz angezeigt zu sein.

Beispiel Feuer

In der Schalterhalle unseres Bankhauses brach vor 1 Stunde ein Feuer aus. Die Feuerwehr ist vor Ort, Zuschauer und Medien ebenfalls. Das Schadensausmass wird beträchtlich sein.

Kommentar der Autoren: Der einfachste und naheliegendste Fall von RAPP im Krisenmodus. Die meisten Führungspersonen versagen in dieser Lage und setzen sich an der Front in Szene, dabei ist erste Aufgabe die Einrichtung eines Führungsraums, eine erste Problemerkennung und Zeit gewinnen durch SOMA (vgl. Kapitel 3). RAPP hilft einem dabei und garantiert praktisch richtiges Handeln.

Beispiel Gewitter und Überschwemmung

Ein schöner Herbsttag kündigte sich an. Allerdings sind für die Mittagszeit kräftige Gewitter vorausgesagt. Schon gegen 11.00 Uhr zeigt der besorgte Blick des verantwortlichen Chefs des zivilen Führungsorgans (Krisenstab) der Region K-Tal, dass im oberen Teil des Einzugsgebiets des K-Flusses ein Gewitter „hocken bleibt“. Die Wolken sind schwarz, die Stimmung bedrohlich. Bereits eine halbe Stunde später färbt sich das Wasser im Fluss, der die Ortschaft F. durchfließt, bräunlich. Das Wasser scheint zu steigen. Nach einer weiteren Viertelstunde steht fest: das Wasser steigt – und zwar beängstigend schnell. Bereits treiben erste Holzstücke in den Fluten. Ein Blick auf die Wetterkarte im Internet zeigt, dass über dem oberen Talteil effektiv ein gewaltiges Gewitter niedergeht, das zudem nicht weiterzuziehen scheint. Der Chef des Führungsorgans löst Alarm aus, noch während der halben Stunde, in der die Stabsmitglieder in den Führungsraum eilen, steigt der Pegel des K-Flusses auf den Stand eines vorherigen Hochwassers, das katastrophale Folgen hatte. Die normale Durchflussmenge des Flusses steigt innert kürzester Zeit auf das 20-fache des Normalwertes. Bereits werden einige Feuerwehren wegen überfluteten Kellern aufgeboden. Die Polizei hat die Zufahrtsstrasse ins Tal gesperrt.

Kommentar der Autoren: Eine komplexe Problemlage mit unzähligen kleinen und grösseren Zusatzproblemen scheint sich anzubahnen. Die verantwortliche Führungsperson hat Alarm ausgelöst und den Krisenstab der Region zusammengerufen. Der Zeitdruck ist hoch – trotzdem (oder gerade deshalb) muss die Problemlösung systematisch angegangen werden.

Beispiel Währung

Unsere Währung gerät unter Aufwertungsdruck. Als Exportunternehmen mit 75% Betriebsertrag aus Ländern mit Fremdwährung sind wir bei weiterer Aufwertung existentiell bedroht. Eine Entspannung ist nicht in Sicht. Wir verfügen über zwei Filialen in unseren Hauptexportmarkten. Als Kleinkonzern geht es darum, rasch und an mehreren Fronten zu handeln.

Kommentar der Autoren: *Ein Klassiker, wenn es darum geht unter Zeitdruck, auf einer Zeitachse mehrere Massnahmen und Grundsatzentscheide in komplexer Variantenlage zu synchronisieren. SOMA (vgl. Kapitel 3) spielen eine grosse Rolle, der Kommunikation an verschiedene Stakeholder kommt erstrangige Bedeutung zu. RAPP ist zwingend, um sorgfältig alle Handlungsvarianten tiefgehend genug zu analysieren und dann den Entscheid verständlich zu kommunizieren. Intuition gepaart mit Angst vor den Folgen des Ereignisses sind ein schlechter Ratgeber.*

Beispiel Personalprobleme

Innerhalb von 2 Wochen erfahren wir von zwei Kündigungen wertvoller Know How-Träger in einem unserer Tochterunternehmen. Dieses fiel in letzter Zeit schon mehrfach auf mit hoher Produktionsauslastung und gleichzeitig steigenden Lieferruckstanden.

Kommentar der Autoren: *Eine diffuse Ausgangslage, von hoher Wichtigkeit verbunden mit hoher Dringlichkeit und gleichzeitig Fingerspitzengefühl fordernd. Personelle Brüche haben selten nur eine einzige Ursache, im weiteren ist Subsidiary Management immer ein heikles Unterfangen, wenn man vom Hauptsitz gewissermassen wie ein Rettungssanitäter einfliegt und den Anschein erweckt, das lokale Management übersteuern zu müssen. Ohne RAPP, und zwar systematisch, vermutlich mit zwei jeweils tiefer gehenden Lagebeurteilungen, wird eine übergeordnete Führungsperson in solchen Lagen unweigerlich Fehler begehen und vermutlich scheitern.*

Beispiel Handelsvertrag

Eine Woche vor dem Auslaufen eines Handelsrahmenvertrags erreicht uns völlig unerwartet die Nachricht, dieser werde nicht mehr erneuert. Dies bedeutet für uns einen Umsatzrückgang von 10% mit Beginn der Wirkung in wenigen Wochen.

Kommentar der Autoren: *Ein unangenehmes und banales Ereignis, mag der Laie meinen. Eine vertiefte Problemerkfassung (in diesem Fall mit einer ersten Lagebeurteilung zusammenfallend) wird mit zunehmender „Tiefenbohrung“ in den Handlungsbedarf gegenüber allen Stakeholdern (Kader, Mitarbeitende, Bank, Revisionsstelle, Kunden, Zulieferer, andere Kunden mit Wachstumspotential, Finanzen, HRM) rasch zeigen, dass nur überlegtes und in Varianten erarbeitetes Planen zu einem gesamtheitlich optimalen Handeln führen wird. RAPP hilft, die Spielwiese des Ganzen im Auge zu behalten.*

Beispiel IT

Der IT-Server stieg am Wochenende aus, die Redundanz schafft die Kapazität nicht, was für die IT-Spezialisten ebenso überraschend wie unerklärlich ist.

Kommentar der Autoren: *Nur vordergründig ein technisches Problem. Dass es existentiell sein kann, ist dabei allen klar. Dass aber an unerwarteter, respektive nicht vordergründiger Stelle, rasches und überlegtes Handeln nötig ist, wird erst nach einer Lagebeurteilung und der Konsequenzenliste sichtbar. Weniger die Handlungsalternativen als ein umfassender Aktionsplan steht hier im Vordergrund.*

Beispiel Heizung

Die Fernheizung im Bürogebäude ist am 18. Dezember ausgefallen und scheint kurzfristig nicht reparierbar.

Kommentar der Autoren: *Ein weniger existentielles Problem als der Ausfall des IT Servers und ein Problem, das kurzfristig mit Gasbrennern in den Räumen lösbar ist, angesichts der nahen Weihnachtstage aber keine banale Notlage, die ohne vertiefte Problemerkennung umfassend im Griff gehalten wird (Reparaturen, Feuergefahr, Zugang während der Festtage, Pikettdienste, Security, Überwachung, ev. Sekundärschäden).*

Beispiel 1: Praxisbeispiele, die zwingend den Einsatz des RAPP erfordern

3 Die Problemerkfassung: RAPP Schritt 1 ¹⁷

- 3.1 Vom Problem zur Problemerkfassung
- 3.2 Die Problemerkfassung klärt die Gedanken
 - 3.2.1 Die Problementdeckung (E)
 - 3.2.2 Die Problemerkklärung (K)
 - 3.2.3 Die Problemerkgliederung (G)
 - 3.2.4 Die Visualisierung (V)
- 3.3 Die Initialisierung des RAPP
- 3.4 Das Orientierungsmeeting
 - 3.4.1 Die Vorbereitung des Orientierungsmeetings
 - 3.4.2 Die Durchführung des Orientierungsmeetings
- 3.4 In 6 Schritten zur Aktion: Der erste Schritt (Zusammenfassung)

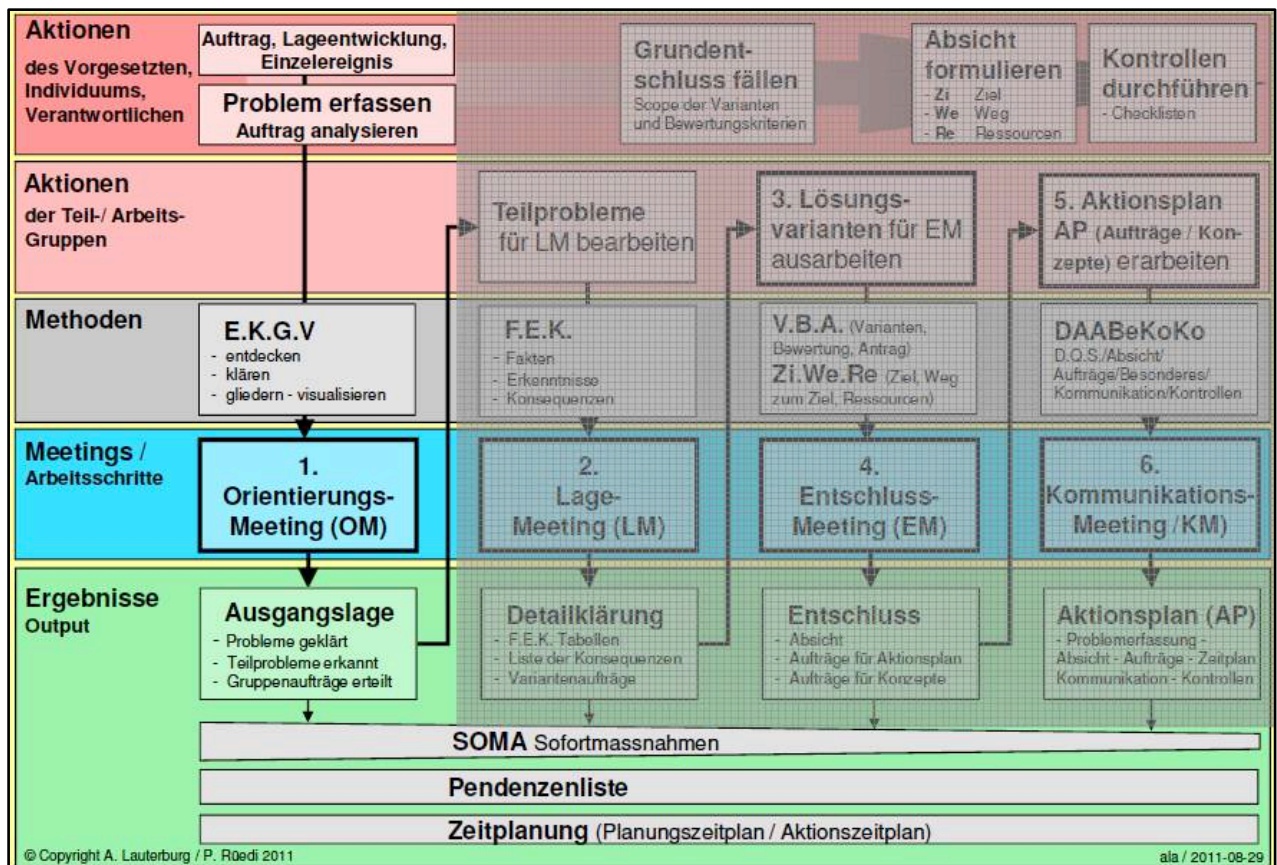


Abbildung 15: RAPP – der erste Schritt

¹⁷ siehe auch Formulare im Anhang

3.1 Vom Problem zur Problemerkfassung

Täglich, stündlich, jede Minute, zum Teil gar im Sekundentakt erfassen wir Probleme. Wir tun dies intuitiv und führen diese Alltagsprobleme in der Regel ebenso intuitiv einer Lösung zu: Was soll ich heute anziehen? Was soll es heute Abend zum Nachtessen geben? Welchen Film soll ich mir heute im Fernsehen anschauen? Oder soll ich doch lieber ins Kino gehen? Welche Artikel in der Tageszeitung soll ich ganz lesen, welche nur überfliegen und welche unbeachtet lassen? Dies sind alles Fragen, mit denen wir uns im Alltag auseinandersetzen – bewusst oder unbewusst. Die Komplexität der zu lösenden Probleme ist gering. Sie bewegt sich unterhalb der Schwelle, die uns die zu beantwortenden Fragen als Probleme erscheinen liessen. Eine systematische Bearbeitung drängt sich weder auf, noch ist sie sinnvoll. Im Gegenteil: Die intuitive Problemlösung erweist sich in solchen Alltagssituationen als ökonomisch, weil sie auf automatisierten Prozessen und auf Erfahrung beruht. Unsere Wahrnehmung lässt unzählige Eindrücke zu, die wir laufend verarbeiten. Unser Gehirn nimmt diese Eindrücke auf, verarbeitet sie, ordnet ihnen eine Bedeutung zu und klassifiziert sie nach verschiedenen Kategorien, z.B. als wichtig, unwichtig, einfach, komplex, dringend, nicht dringend etc. Für den Normalfall im Alltagsleben reichen diese automatisch ablaufenden Prozesse aus. Nicht zuletzt aus diesem Grund können wir uns über Aktionen wie „Kunst aufräumen“ des Schweizer Künstlers Ursus Wehrli¹⁸ köstlich amüsieren: Einen Teller Buchstabensuppe werden wir immer als solchen erkennen. Den Teller „aufzuräumen“, d.h. Struktur ins scheinbare Chaos zu bringen, erscheint uns für unsere Wahrnehmung nicht nötig. Im Gegenteil: der „aufgeräumte“ Teller irritiert uns, die sauber ausgelegten Teile lassen uns das Ganze nicht mehr erkennen,

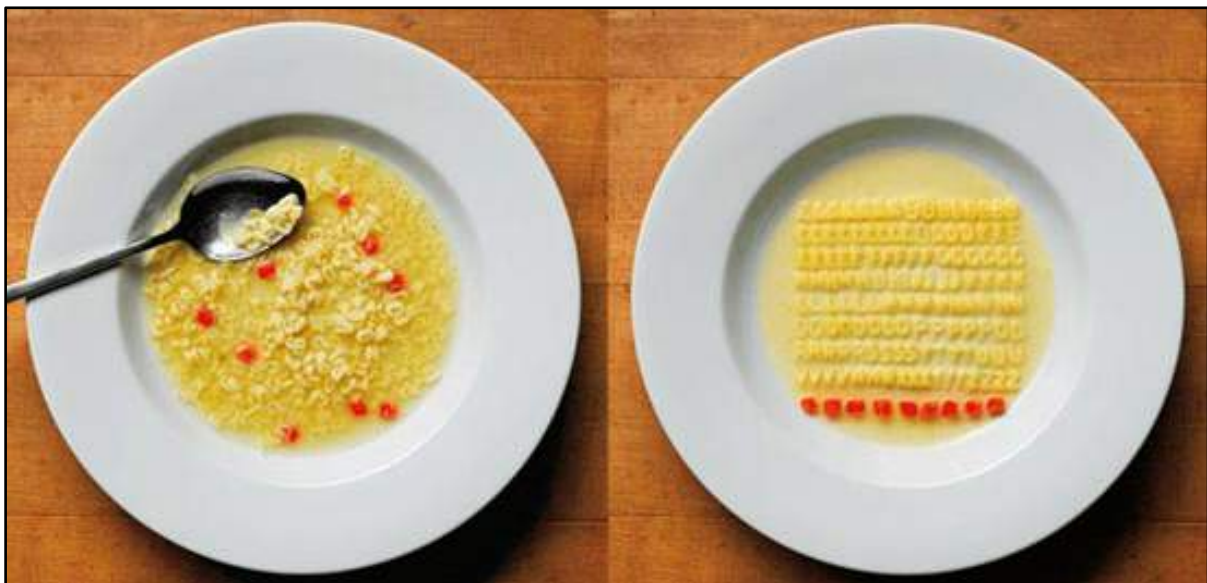


Abbildung 16: Buchstabensuppe in komplexer Ausgangslage und in "sauberer Ordnung"¹⁹

¹⁸ Vgl. <http://www.kunstaufraeumen.ch> (2012)

¹⁹ Ursus Wehrli, Zürich 2010

Wird aber die Sachlage auch im Alltagsleben komplexer oder steigt die Anzahl zu lösender Probleme über ein gewisses Mass, dann greifen wir auch dort auf bewährte Muster zurück, die uns in der Entscheidungsfindung unterstützen. Wir beraten uns mit Partnern, Freunden, Bekannten, wir versuchen, uns nicht stressen zu lassen, indem wir Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden, wir trennen Dringliches von weniger Dringlichem, wir priorisieren und wir versuchen die Komplexität zu verringern, indem wir zum Beispiel ein grosses Problem in verschiedene besser lösbare kleinere Probleme unterteilen.

Die Aussage scheint banal, ist aber für den Problemlösungsprozess zentral: wir müssen zuerst realisieren, dass wir überhaupt ein Problem haben, bevor wir an dessen Lösung herangehen können. Wann sprechen wir im Zusammenhang mit dem Rationalen Aktionsplanungsprozess (RAPP) überhaupt von einem Problem, bzw. von einer Problemstellung?

Ein Problem (gr. πρόβλημα *próblema* das Vorgeworfene, das Vorgelegte, „das, was [zur Lösung] vorgelegt wurde“), auch Problematik, nennt man eine Aufgabe oder Streitfrage, deren Lösung mit Schwierigkeiten verbunden ist. Probleme stellen Hindernisse dar, die überwunden oder umgangen werden müssen, um von einer unbefriedigenden Ausgangssituation in eine befriedigendere Zielsituation zu gelangen.

Im Geschäftsleben oder im Bereich der Stabsarbeit ganz allgemein kann sich eine Problemstellung ergeben aufgrund

- eines neuen Auftrags;
- des Eintretens eines Einzelereignisses;
- einer neuen Lage als Folge einer besonderen Lageentwicklung;
- des Erkennens bisher nicht beachteter Lösungsmöglichkeiten (Chancen) oder Gefahren (Risiken) bei der Erfüllung eines bereits in Bearbeitung befindlichen Auftrages.²⁰

Wie oben beschrieben löst nicht jedes neu auftretende Problem automatisch einen systematischen Problemlösungsprozess aus. Der Übergang von der intuitiven zur systematischen Problemlösung im Rahmen des RAPP wird in erster Linie von drei Faktoren beeinflusst:

1. Persönlichkeit, Ausbildung und Erfahrung der Führungsperson;
2. Menge der parallel auftretenden Probleme;
3. Komplexität der auftretenden Probleme.

Dazu kommen noch die zwei alles überlagernden Faktoren **Dringlichkeit** und **Wichtigkeit**. Das in diesem Bereich zentrale Schema wurde bereits im Kapitel 2 vorgestellt. Die Intuitionsgrenze wird wesentlich von der Persönlichkeit, Ausbildung und Erfahrung der Führungsperson bestimmt. Je sicherer, besser ausgebildet und erfahrener die Führungsperson ist, desto weiter verschiebt sich die Intuitionsgrenze nach rechts. Das bedeutet, dass sichere und

²⁰ REINHARD, 2006, Ziff. I, 1

erfahrene Führungspersonen gleichzeitig viel mehr Probleme bearbeiten und lösen können als unsichere und wenig erfahrene Führungspersonen. Auch auf der Achse der Komplexität der Probleme werden unerfahrene Führungspersonen früher in einen systematischen Problemlösungsprozess einschwenken müssen als „alte Hasen“.

Früh genug die Intuitionsgrenze erkennen

Gerade hier liegt eine gewisse Gefahr: Junge, wenig ausgebildete und unerfahrene Führungspersonen mit einem (allzu) gesunden Selbstbewusstsein neigen dazu, für sich selbst die Intuitionsgrenze ungerechtfertigt weiter nach rechts zu verschieben, als es ihrer Erfahrung und ihren Fertigkeiten entsprechen würde.



Auf der anderen Seite neigen sehr erfahrene Führungspersonen dazu, für sich die Intuitionsgrenze ebenfalls zu weit nach rechts zu verschieben, weil sie mit ihrer Erfahrung das systematische Vorgehen bewusst oder unbewusst übersteuern wollen. In beiden Fällen besteht die Gefahr, dass das Ausmass der Problemlage zu spät erkannt wird und dass mit dem systematischen Problemlösungsprozess zu spät eingesetzt wird. Mangelnde Ehrlichkeit und Offenheit gegenüber sich selbst und gegenüber seinem Führungsteam sind als Führungsfehler zu taxieren und verhindern einen unverkrampften Umgang mit Problemen. Die Folgen können schwerwiegend sein: die Vielfalt (Anzahl, Multizität) der Probleme kann dadurch sogar erhöht werden, denn nicht erkannte und nicht angegangene Probleme lösen sich in der Regel nicht von selbst, sondern generieren ein Mehrfaches an Folgeproblemen. Auch die Komplexität der Probleme kann zunehmen, insbesondere wenn sie nicht in ihrem vollen Ausmass erkannt und wahrgenommen wird.

Das Einleiten eines systematischen Problemlösungsprozesses ist nicht ein Zeichen von Ratlosigkeit, sondern es ist ein Zeichen von Weitsicht und sorgfältiger Führung. Ein Indikator für das Überschreiten der Intuitionsgrenze ist das Bauchgefühl: Wenn es uns nicht mehr wohl ist mit den Problemen, die wir lösen sollten, oder wenn uns das zur Lösung anstehende Problem zu komplex erscheint, oder wenn uns viele und komplexe Probleme Bauchschmerzen bereiten, ist es Zeit, inne zu halten und in den systematischen Problemlösungsprozess einzuschwenken.

Tipp 3: Früh genug die Intuitionsgrenze erkennen

Jede/r ist täuschbar: Die Fläche von a und b haben genau denselben Graton – keine/r glaubt es, und doch ist es durch Abdecken der übrigen Quadrate einfach nachweisbar. Dies zeigt, dass nicht nur unerfahrene, sondern auch erfahrene Personen einfach täuschbar sind und das Vertrauen auf die Intuition ohne kritisches Hinterfragen der scheinbaren Fakten immer gefährlich ist, auch in vermeintlich einfachen Fällen.

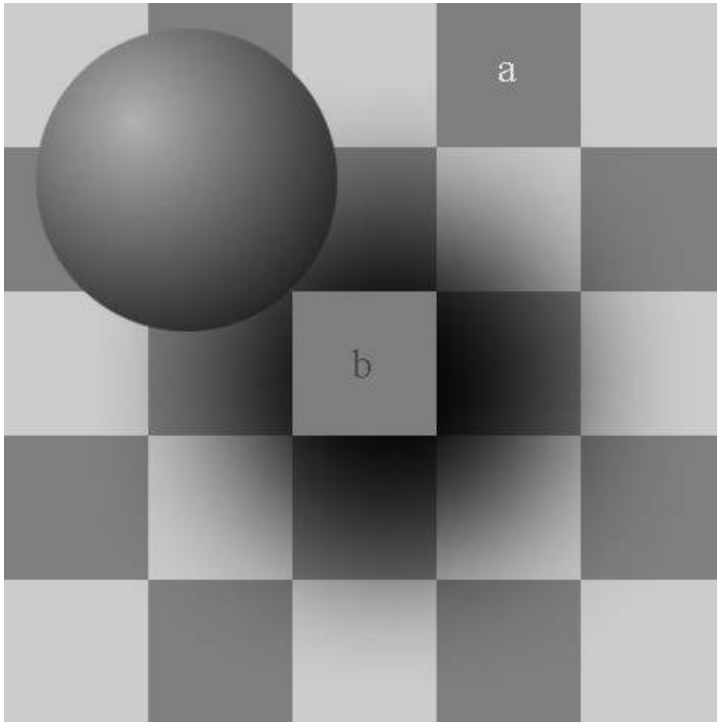


Abbildung 17 Täuschung

3.2 Die Problemerkfassung klärt die Gedanken

Die Problemerkfassung ist die erste Auseinandersetzung mit einer Situation, Lage oder einem Auftrag. Das richtige Erfassen der Aufgabe und das Erkennen der Teilprobleme bilden die Voraussetzung für das Erfüllen der Aufgabe und zeigen den Weg zur Entschlussfassung auf. Gehen wir davon aus, dass wir realisiert haben, dass wir uns mit der Problemlage jenseits der Intuitionsgrenze bewegen. Nun geht es darum, eine saubere und einfach kommunizierbare Problemerkfassung zu erstellen. Hier ist das Vorgehen nach EKGV hilfreich:



E	Entdecken	
K	Klären	
G	Gliedern	
V	Visualisieren	

Tool 2: EKGV

Als Zielsetzung für die Problemerkfassung gilt:

- Der Auftrag / das Problem ist umfassend erkannt, geklärt und in Teilprobleme zerlegt.
- Das in Teilprobleme gegliederte Gesamtproblem ist eingängig visualisiert.
- Pro Teilproblem sind Zweck und Ziele, Aufgaben, Auflagen und Handlungsrichtlinien, die Teamgliederung (Stabsgliederung), die Prioritäten und die getroffenen und zu treffenden Sofortmassnahmen beschrieben.
- Die Aufträge für das Lagemeeting sind formuliert.

Die Problemerkfassung ist für den Rationalen Aktionsplanungsprozess (RAPP) von zentraler Bedeutung. Werden die Probleme nicht sauber erfasst (Tiefe), werden nicht die richtigen Probleme erfasst oder werden bei der Problemerkfassung wichtige Aspekte übersehen, dann läuft die verantwortliche Führungsperson Gefahr, Probleme zu lösen, die sie nicht hat und gleichzeitig Probleme nicht zu lösen, die sie hat. Aus diesem Grund ist die Problemerkfassung eine zentrale Führungstätigkeit und obliegt damit der Führungsperson höchst persönlich. Problemerkfassung ist Chefsache.

3.2.1 Die Problemerkdeckung (E)

Bei der Problemerkdeckung geht es darum, den echten „Scope“ des Problems zu umschreiben. Es soll die Frage geklärt werden, worum es in der aktuellen Situation eigentlich geht. Die Schlüsselfrage lautet: DQS (de quoi s'agit-il, um was geht es eigentlich?).

Schlüsselfrage für die Problemerkdeckung

- | | |
|----------|-----------------------------|
| D | de |
| Q | quoi |
| S | s'agit-il? (worum geht es?) |



Tool 3: DQS

Wichtig ist in diesem Moment, nicht nur zu entdecken, um was es geht, sondern auch um was es nicht geht. Es geht nicht darum, alle Probleme dieser Welt zu lösen, sondern diejenigen, die mit dem neuen Auftrag, der neuen Lage oder neuen Lösungsmöglichkeiten in direktem Bezug stehen. Hilfreiche Fragen können in diesem Zusammenhang sein:

- Um was geht es?
- Was ist geschehen?
- Was gehört zum Problem und was nicht?
- Wer ist vom Problem betroffen?
- Wer ist der „Problem-Eigner“?

Beispiel Problementdeckung



Der Vertreter der Hausbank der LARGO AG (KMU mit 100 Mio. Jahresumsatz und 75% Export) meldet per Telefon, sein Vorgesetzter möchte das Jahresgespräch terminlich vorziehen und selbst teilnehmen. Der Bankenvertreter gibt ihm zu verstehen, dass die mittelfristige Perspektive auf die Schuldnerbonität der LARGO AG gemäss neuer Lagebeurteilung durch die Bank als weniger positiv erachtet werde, als dies früher der Fall gewesen sei. Assets in Fremdwährungen, Verschuldung in Schweizerfranken und Fokussierung auf gewisse Branchen würden tendenziell kritisch beurteilt. Der Leiter Finanzen orientiert den CEO über das Ansinnen der Bank. Das Unternehmen ist daran grössere Investitionen im Inland zu tätigen und ein Unternehmen in einem der Exportmärkte zu übernehmen.

RAPP:

Hier geht es darum, aus dem Gesamtproblembild zu erkennen (zu entdecken), dass es sich vermutlich nicht mehr um ein Ereignis des *Daily Life* handelt. Es liegt ein übergeordnetes Problem vor, das wir im Moment nicht als solches erkannt haben. Das Problem heisst Kredibilität, Bonität oder Fremdkapitalverfügbarkeit. Der erste Schritt besteht also darin, das übergeordnete und Druck erzeugende Problem zu benennen, statt das Problem fälschlicherweise als "Routine-Herausforderung" zu verdrängen, es vor sich herzuschieben oder an den Leiter Finanzen zu delegieren und damit die Lösung zu erschweren.

Beispiel 2: Problementdeckung

3.2.2 Die Problemklärung (K)

Bei der Problemklärung geht es darum, das Problem auszuleuchten, allfällige Hintergründe des Problems sichtbar zu machen und sich einen Überblick über die Problemdimension zu verschaffen. Hilfreiche Fragen können in diesem Zusammenhang sein:

- Welche Dimension hat das Problem?
- Ist das Problem komplex?
- Habe ich es mit komplexen und/oder vielfältigen Problemen zu tun?
- Wo liegt der (sichtbare) Kern des Problems?
- Welche Faktoren haben das Problem ausgelöst?
- Wie ist das Problem aufgebrochen? Handelt es sich gemäss erster Beurteilung um ein einmalig auftretendes Problem, um ein wiederholt auftretendes Problem oder um ein „altes“ Problem, das wieder aufgetaucht ist?
- Weshalb ist das Problem von Bedeutung? Für wen?
- Wie, aus welchem Blickwinkel sehe ich das Problem? Gibt es andere Optiken?
- Wie zeitkritisch ist das Problem?
- Wie bedeutsam ist das Problem?
- Was geschieht, wenn das Problem ungelöst bleibt?

- Welches sind die wesentlichen Einflussgrößen?
- Womit ist das Problem zusätzlich verknüpft?
- Wodurch entstand das Problem?
- Wann wurde das Problem akut?
- Was erschwert das Problem?
- Welche Hindernisse zur Problemlösung bestehen?
- Womit hat man schon versucht, das Problem zu lösen?
- Warum waren allenfalls vorherige Problemlösungsversuche nicht erfolgreich?
- Wer hat Einfluss auf die Problemlösung?
- Wie verlässlich sind die Informationen zum Problem?
- Wer verfügt über zusätzliche Informationen zum Problem?
- Lässt sich das Problem auch positiv formulieren?

Für im systematischen Problemlösungsprozess ungeübte Führungspersonen ist die Problemklärung von grosser Wichtigkeit. Hier ist Denkdisziplin gefragt. Es geht darum, das Gesamtproblem herauszuschälen, damit in einer nächsten Phase die Teilprobleme isoliert werden können. Wird das Gesamtproblem nicht erkannt bzw. als Teilproblem identifiziert, dann werden sich in der Folge bei der Problembearbeitung ständig Absprache-, Zuständigkeits- und Schnittstellenprobleme zwischen den Teams (Arbeitsgruppen, Teilstäbe) ergeben, welche die Teilprobleme für die nächsten Meetings bearbeiten.

Der Problemraum (*scope of problem*) der Führungsperson lässt sich folgendermassen (nicht abschliessend) beschreiben:

- er ist aktuell;
- er ist akut oder bereits seit längerem latent vorhanden;
- er ist operativ und enthält gegebenenfalls strategische Implikationen;
- er wartet auf den Beitrag der Führungsperson zur Lösung;
- die Führungsperson mit ihrem Team kann einen wesentlichen Beitrag zur Problemlösung beitragen (*unser Problem versus Weltprobleme*).

Beispiel Problemklärung



Wir verfolgen das obige Beispiel weiter:

Wenn wir in der Problemerkennung etwas tiefer bohren, erkennen wir rasch, dass sicher nicht nur ein neuer Vorgesetzter in der Bank-Kreditabteilung Ursache des Problems ist. Wir können vermuten, dass wir wahrscheinlich ein Risiko-Exposure für Kreditgeber entwickelt haben, das von Banken generell als kritisch beurteilt werden dürfte. Hier ist weitere Klärung nötig, um ev. Handlungsoptionen entdecken zu können. Sicher müssen wir versuchen, die verschiedenen Risikoelemente getrennt voneinander zu analysieren. (weiter unter "Problemgliederung").

Beispiel 3: Problemklärung

3.2.3 Die Problemgliederung (G)

Bei der Problemgliederung geht es darum, das Gesamtproblem in verschiedene Teilprobleme aufzuteilen. Wichtig ist, dass die massgeblichen Teilprobleme herausgearbeitet werden. Das Gesamtproblem soll aber gegliedert und nicht zergliedert werden. Die Anzahl der Teilprobleme hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- Grösse und Komplexität des Gesamtproblems;
- Verschränkung (Abhängigkeit) der Teilaspekte des Gesamtproblems;
- Nebenprobleme (Probleme, die auch gelöst werden müssen, aber nur indirekt mit dem Gesamtproblem zusammenhängen);
- personelle Ressourcen, die für die Problemlösung zur Verfügung stehen.

Beispiel Problemgliederung



Wir bleiben beim Fall der Schuldnerbonität:

Nach der ersten Problemklärung unterteilen wir das Gesamtproblem in folgende Teilprobleme:

1. Konkretisierung der Zweifel an unserer Bonität bei der Hausbank
2. Unsere Asset-Währungsrisiken ausserhalb des Schweizerfrankens
3. Unsere Markt-Währungsrisiken im Absatz und Einkauf
4. Veränderte Risikolage unserer geplanten ausländischen Akquisition
5. Veränderte Risikolage der geplanten grossen Inlandinvestition

Beispiel 4: Problemgliederung

In diesem Zusammenhang können folgende Fragen hilfreich sein:

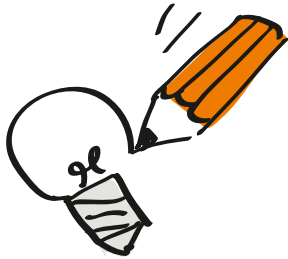
- Was ist das Gesamtproblem und welches sind die damit zusammenhängenden Nebenprobleme?
- Lassen sich abgrenzbare (separat bearbeitbare) Teilprobleme erkennen?
- Wie hängen die Teilprobleme untereinander zusammen?
- Gibt es bei den Teilproblemen zusätzlich wichtige Unter-Teilprobleme?
- Werden mit der Zerlegung in Teilprobleme alle wichtigen Aspekte des Gesamtproblems abgebildet?
- Wie sind die Teilprobleme zu priorisieren?
- Stehen die für die Bearbeitung der Teilprobleme notwendigen personellen Ressourcen zur Verfügung?

3.2.4 Die Visualisierung (V)

Die Visualisierung ist die Übersetzung bzw. Umsetzung eines Gedankens in ein sichtbares Hilfsmittel, das den Informationsfluss fördern soll.

Eine gute Visualisierung der Problemerkfassung hilft,

- die vorgebrachten Argumente verständlicher zu machen;
- die Zusammenhänge auf einen Blick erkennbar zu gestalten;
- die Kernaussagen der Präsentation eindrucksvoll hervorzuheben;
- die Überzeugungskraft der zentralen Aussagen zu steigern;
- den Redeaufwand und den Verschriftlichungsbedarf zu verkleinern;
- das Publikum emotional zu bewegen;
- die wichtigen Aussagen der Präsentation beim Publikum nachhaltig zu verankern;
- die Präsentation durch den Einsatz von Bildelementen aufzulockern, eingängiger zu gestalten und weiterentwicklungsfähig zu halten²¹.



Im Zusammenhang mit der Problemerkfassung wurde das Vorgehen nach EKGV (Entdecken, Klären, Gliedern, Visualisieren) empfohlen. Es geht nun darum, das Problem, das man erkannt hat, in seiner ganzen Breite zu visualisieren. Die Visualisierung trägt nicht nur zur Klärung bei, sie ist ein unverzichtbarer Schritt in diesem Prozess. Beziehungen unter Teilproblemen werden sichtbar bzw. können sichtbar gemacht werden. Des Weiteren stellt die Visualisierung die

Grundlage für die Präsentation der Problemerkfassung im Rahmen des Orientierungsmeetings²² dar. Die Problemlage wird dort anhand der Visualisierung erklärt, die Verschriftlichung der Gedanken zur Beschreibung der Teilprobleme, das Festhalten von Sofortmassnahmen, die Aufträge für das Lagemeeting und die ersten Entwürfe von internem und externem Zeitplan dienen als Gedankenstütze bei der Präsentation und zur Dokumentation der Aktionsführung. Die Visualisierung muss – für vorgesetzte Stellen, den mitarbeitenden Stab oder die Geschäftsleitung, das Team, das für die Problemlösung eingesetzt wurde – soweit selbsterklärend sein, dass das Haupt- und die Teilprobleme sowie deren Abhängigkeiten untereinander deutlich hervortreten.

Zuerst visualisieren, dann texten

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungskräfte gehen im Zusammenhang mit der Problemerkfassung oft methodisch falsch vor, indem sie nach der Problemerkennung, der Problemklärung und der Problemgliederung ihre Problem-



²¹ Nach HARTMANN, FUNK, NIETMANN (2008: 66)

²² In ziviler Umgebung verwendet man eher den Begriff „Meeting“ oder „Sitzung“ und im Bereich der militärischen Führung, bei den Blaulichtorganisationen oder Teilen der Verwaltung ist eher von „Rapporten“ die Rede. Wegen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation von „Meetings“ gesprochen und darauf verzichtet, jeweils auch noch den Begriff „Rapporte“ aufzuführen.

erfassung gleichsam zu illustrieren versuchen. Vielfach liegt die Verschriftlichung der Problemerkennung bereits vor, wenn mit der Visualisierung begonnen wird. Mit diesem Vorgehen verbaut man sich die Chance, durch die Visualisierung zusätzliche Klarheit zu erlangen, Zusammenhänge zu erkennen und die Beziehungen zwischen dem Haupt- und den Teilproblemen sowie zwischen den Teilproblemen untereinander zu erkennen. Die Visualisierung ist ein Teil des methodischen Vorgehens. Sie trägt wesentlich zur Problemerkennung bei und ist nicht eine eher mühsame Pflichtübung am Schluss des Problemerkennungsprozesses.

Tipp 4: zuerst visualisieren, dann texten

Die richtige Reihenfolge bei der Problemerkennung lautet demnach DZS:

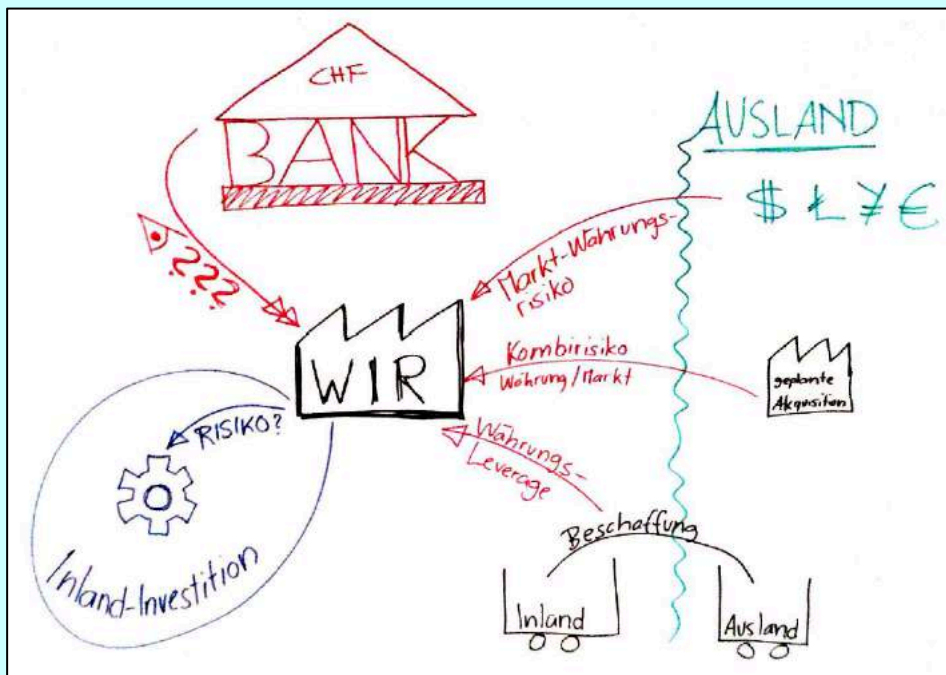
- D** Denken
- Z** Zeichnen
- S** Schreiben



Tool 4: DZS

Bsp. Visualisierung

Der CEO visualisiert die Problemlage "Bonität" wie folgt und formuliert daraus fünf Aufträge zur Klärung der Faktenlage (Lagebilder). Siehe Beispiel 6.



Beispiel 5: Visualisierung

„Ich kann nicht zeichnen!“ ist eine häufig gehörte Ausrede, mit der sich Führungskräfte vor einer guten, klärenden Visualisierung zu drücken versuchen. Die richtige Antwort darauf lautet: „Klar: wer ein Problem nicht verstanden hat, kann es nicht visualisieren.“ Es geht dabei nicht darum, dass von jeder Führungskraft erwartet werden kann, dass sie zusätzlich zur Führungs-, Fach- und Methodenkompetenz auch noch über künstlerisches Talent verfügen muss. Es gibt ganz einfache Mittel, Tricks und Tools, die einem den Visualisierungsprozess rein technisch erleichtern können. Eine Auswahl davon soll nachstehend (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) kurz beschrieben werden.

Material

Für die Wahl des Mediums, mit dem man die Problemerkfassung darstellen will, sind verschiedene Faktoren bestimmend: zur Verfügung stehende Zeit, zur Verfügung stehende technische



Präsentationsmöglichkeiten (Beamer, Visualizer), betriebsinterne Präsentationsvorgaben etc. Für die Visualisierung der Problemerkfassung ist im Normalfall der von der Führungsperson eigenhändig gezeichnete Flipchartbogen oder ein Bogen Packpapier auf einer Pinnwand ein sehr bewährtes Medium. Die Vorteile liegen auf der Hand:

Authentizität (mit eigenen Symbolen und eigenem „Strich“ das eigene Problem darstellen), Beständigkeit (kann während dem ganzen Prozess der Problemlösung an der Wand hängen bleiben), Veränderbarkeit (kann im Verlauf des Prozesses unkompliziert erweitert, ergänzt, korrigiert oder eingengt werden), Verfügbarkeit (ist ohne technischen Aufwand immer verfügbar), Transportierbarkeit (ist nicht standortgebunden) etc. Neben der Flipchart oder der Pinnwand werden auch Whiteboards, Visualizer oder Beamer (PC mit Powerpoint oder anderen Präsentationsprogrammen) für die Visualisierung beigezogen. Alle diese Medien haben Vorteile, aber auch Nachteile, die in der Regel im Vergleich mit der Flipchart überwiegen. Insbesondere ist zu beachten, dass bei technisch unterstützten Methoden die Visualisierung nur für die Dauer der Projektion (Präsentation) sichtbar bleibt. Bei PC-gestützten Präsentationen erweist sich der Vorteil der „perfekten“ Technik mit der „schönen“ Darstellung und den „eindrücklichen“ Effekten oftmals gleichzeitig als Nachteil. Je mehr technische Möglichkeiten genutzt werden, desto professioneller, aber auch steriler und „glatter“ wirkt die Präsentation. Die immer gleichen Symbole oder gar Effekte aus dem Microsoft-Angebot nutzen sich ab. Microsoft-Animation ist kein Ersatz für eigenes kreatives Denken. Beschränktheit der Mittel erhöht das kreative Denkvermögen – und ums disziplinierte Denken dreht sich letztlich alles im RAPP.

Es ist sinnvoll, für Problemlagen, in denen die RAPP-Methode zur Anwendung gelangt, ein „Survival Kit“ mit den benötigten Materialien bereitzuhalten und zu unterhalten (es gibt nichts Ärgerlicheres als ausgetrocknete Filzstifte, Laserpointer mit entladenen Batterien oder Bostitchs (Tacker) ohne passende Klammern). Das Material soll stets griffbereit verfügbar sein und in

einem einfach zu transportierenden Behälter aufbewahrt werden (z.B. Plastikkiste oder Moderatorenkoffer). Eine hilfreiche Grundausstattung könnte beispielsweise sein:

- wasserfeste dicke Filzstifte²³ in verschiedenen Farben und Dicken
- Wachsmalblöcke (besonders geeignet zum Hervorheben und Färben auf Flipchartbögen)
- Kunststofffolien im A2 Format, elektrostatisch haftend²⁴
- Whiteboard-Stifte (sofern Whiteboard vorhanden) und Reinigungsmittel
- Büromaterial (Bostitch/Tacker, Lineal, Schere, Schreibblöcke, Stecknadeln, Scotch)
- Laserpointer, Zeigestock

Dazu sollten im Führungsraum genügend Flipcharts und Pinnwände mit ausreichendem, passendem Papiervorrat zur Verfügung stehen. Des Weiteren ist es ratsam, gewisse Standard-Plakaturen²⁵ (Agendas für Meetings, Liste mit Sofortmassnahmen, Pendenzenliste etc.) bereits fertig hergestellt bereit zu halten, damit ohne Zeitverzug mit der Arbeit begonnen werden kann.

Technik

Wie bereits oben beim Material implizit erwähnt, gilt es bei der Visualisierung mit grobem Strich zu arbeiten. Die dicken Stifte sollen für die grossen und wichtigen Gedanken verwendet werden – die dünnen, feinen Striche für die Details, die Feinheiten der Gedankenführung und die werden erst später, bei der Vorbereitung des Lagemeetings (z.B. bei der Erarbeitung der FEK-Darstellungen, vgl. dort) zum Einsatz gelangen. Die Verwendung von wirklich dicken Stiften verhindert auch, dass die Führungspersonen sich bei der Problemerkfassung in Details verlieren. Die Kunst der Visualisierung liegt nicht darin, die Fülle der zur Verfügung stehenden Informationen integral abzubilden, sondern das Gesamtproblem und die darin enthaltenen Teilprobleme visuell so herauszuarbeiten, dass sie kurz, prägnant und verständlich den Adressaten präsentiert werden können. Es gilt, folgende Tipps bei der Visualisierung der Problemerkfassung zu beachten²⁶:

- mit dicken Stiften klotzen statt kleckern, Hauptliniendarstellen und nicht Details;
- wenige, gut unterscheidbare Farben verwenden (max. 4: schwarz, blau, rot, grün);
- vom Sinn her Zusammengehörendes in der gleichen Farbe darstellen;
- im Text die Farbe Grün vermeiden (zu schwacher Kontrast und Ermüdung der Augen);
- Wichtiges durch Schriftgrösse, Symbolgrösse, Unterstreichung, Umrahmung betonen;
- mit Symbolen arbeiten (gute Sammlungen von Symbolen, die als Vorlagen oder Inspirationsquelle dienen können, finden sich in den Bereichen Verkehr (z.B. „Gefahr“, „Verbot“ oder „Stopp“), Wetter (z.B. „Blitz“, „dunkle Wolken“ oder Sonnenschein“), Handwerk (z.B. „Hammer“, „Schere“, „Gift“) oder in allgemein bekannten Grafiksymbolsammlungen, die Smileys, Strichmännchen etc. enthalten);
- Verbindungen herstellen, in Beziehung setzen, Pfeile, Verbindungslinien, gemeinsame Farben und Umrahmungen bewusst einsetzen, um Abhängigkeiten darzustellen;
- Freiflächen als Gestaltungselement einsetzen;

²³ z.B. Edding 800 und Edding 500

²⁴ z.B. Pin On Folien oder Legamaster

²⁵ Beispiele für Vorlagen vgl. in den einschlägigen Kapiteln.

²⁶ Vgl. dazu SEIFERT(2006: 41ff.), PÖHM (2006: 63ff.), HIERHOLD (2005: 122ff.)

- Mehrdimensional zeichnen (vom Strich zum breiten Band, vom Dreieck zur Pyramide);
- sorgfältig/farbig zeichnen („schöne“ Zeichnungen erzeugen „intellektuelles Wohlwollen“).

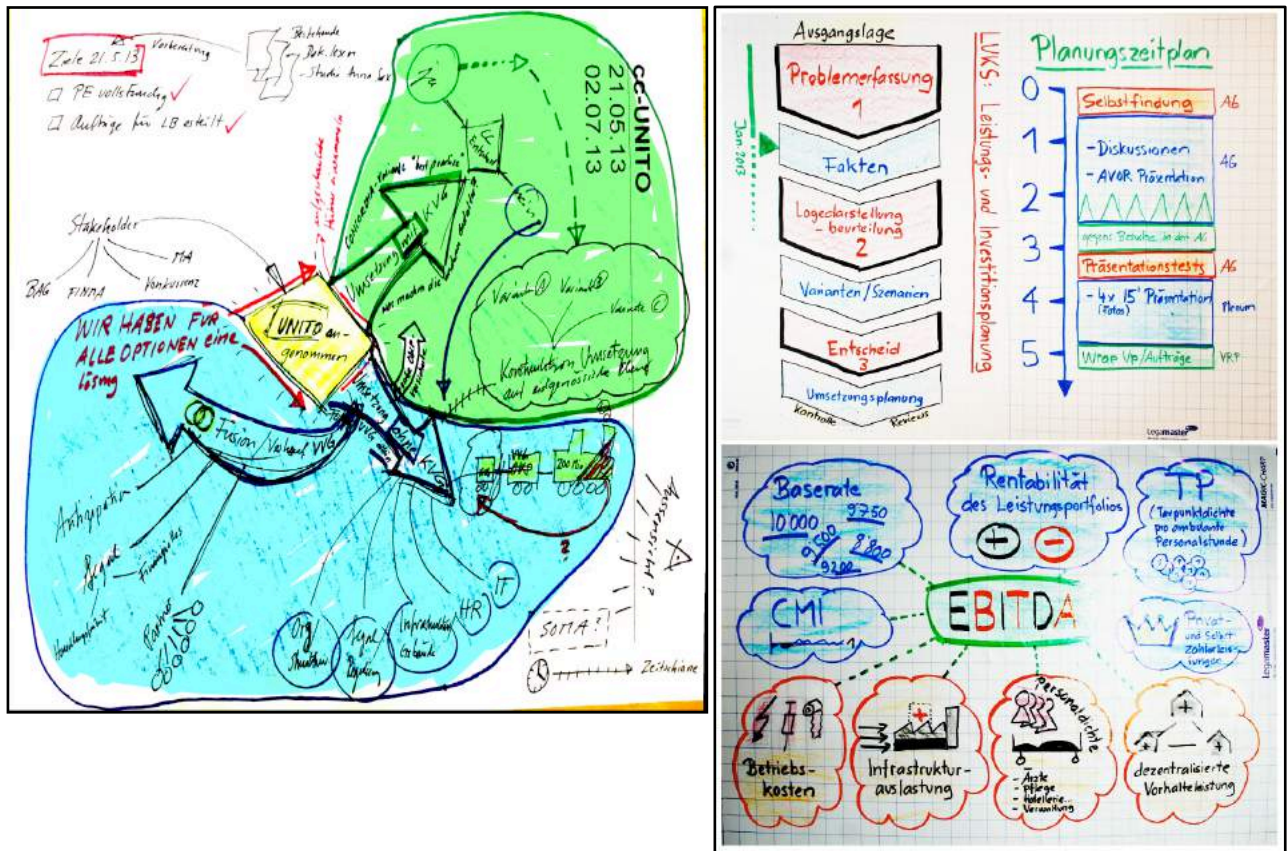


Abbildung 18: Problemerkfassungen (weitere Beispiele Seiten 59 ff.)

3.3 Die Initialisierung des RAPP

Die Problemerkfassung ist für den RAPP von entscheidender Bedeutung: merkt die Führungsperson nicht, dass sie ein Problem hat, kann sie es nicht lösen. Merkt sie zwar, dass sie ein Problem hat, erfasst es aber in der Problemerkfassung nicht richtig, werden unter Umständen Probleme angegangen, die gar keine sind und diejenigen, die vorhanden sind, bleiben unbeachtet aussen vor. Wird das Gesamtproblem nicht erkannt, werden unter Umständen zwar wirkungsvoll Teilprobleme gelöst, aber die Zusammenhänge unter den Teilproblemen und damit die Wurzel des Übels werden nicht erkannt. Aus diesem Grund ist es zentral, dass in Situationen, wenn die Intuitionsgrenze überschritten wird und die RAPP-Methodik zu greifen beginnt, sich die Führungsperson genügend Zeit nimmt, eine eingehende Problemerkfassung zu erstellen. Dies erfordert umso mehr Souveränität, je drängender die Problemlösung erscheint. In eine saubere Problemerkfassung investierte Zeit zahlt sich im Problemlösungsprozess um ein Mehrfaches aus. Deshalb gilt der Grundsatz: Es eilt, nehmen wir uns Zeit!

Es eilt, nehmen wir uns Zeit

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, sich für die Problemerkennung zu wenig Zeit zu nehmen.



Der ganze Problemlösungsprozess leidet in der Folge mit grösster Wahrscheinlichkeit darunter, dass die Problemlage zu wenig exakt erfasst und dargestellt wurde. Die Situation wird dann vergleichbar mit einem Hemd, das man um ein Knopfloch verschoben zuzuknöpfen versucht: zu Beginn stört der unexakte Start der Aktion nicht, gegen Ende wird es aber mühsam, weil man korrigieren muss und so unnötig Zeit verliert.

Tipp 5: Es eilt, nehmen wir uns Zeit

Der RAPP beginnt, wenn das Problem erkannt wird. Die Führungsperson, die einen Sachverhalt als Problem identifiziert und feststellt, dass die Problemlage jenseits der Intuitionsgrenze liegt, löst den RAPP aus. Damit beginnt einer der wichtigsten Aufgaben: die Problemerkennung. In aller Regel wird die Problemerkennung von der Führungsperson alleine durchgeführt – nicht zuletzt deswegen, weil in aller Regel die Mitglieder des Führungsteams oder des Stabes noch nicht über die Situation im Bild sind oder ganz einfach physisch noch nicht verfügbar sind. Grundsätzlich kann man sagen: Die Problemerkennung ist Chefsache. Allerdings kann es auch vorkommen, dass sich die Problemerkennung der Führungsperson im Rahmen des Orientierungsmeetings (vgl. unten) als unvollständig erweist. Es kann sein, dass am Orientierungsmeeting anwesende Mitarbeitende über wichtige Zusatzinformationen verfügen, aufgrund ihres Fachwissens und ihrer Fronterfahrung weitere Teilprobleme erkennen oder Zusammenhänge zwischen von der Führungsperson präsentierten Teilproblemen erkennen, die bisher so nicht erkennbar waren. In diesem Fall kann die Problemerkennung der Führungsperson anlässlich des Orientierungsmeetings ergänzt oder korrigiert werden. Dieser Fall kann insbesondere bei Orientierungsmeetings im Zusammenhang mit der Bewältigung von Krisen auftreten, wo die Führungsperson in aller Regel die Problemerkennung unter hohem Zeitdruck und in Ermangelung von genügend Informationen erstellen muss.

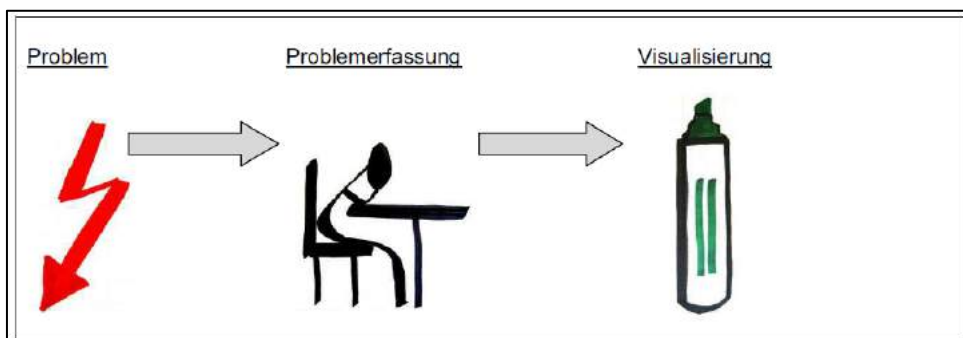


Abbildung 19: Vom Problem zur Visualisierung

3.4 Das Orientierungsmeeting

Nachdem die Führungsperson die Problemerkfassung durchgeführt und damit den RAPP bei sich selber bereits eingeleitet hat, geht es nun darum, das Führungsteam bzw. den Stab entsprechend zu orientieren. Damit die richtigen und wichtigen Personen auch zur für die Orientierung vorgesehenen Zeit verfügbar sind, ist es unabdingbar, dass die Führungsperson noch während dem Problemerkfassungsprozess eine Teamorientierung in Aussicht stellt und die Personen, die sie gerne dabei haben möchte, zu einer bestimmten Zeit zu einem Orientierungsmeeting bestellt. In der Regel sollte dieses Meeting ca. 45 bis 60 Minuten nach dem Beginn des Problemlösungsprozesses stattfinden können. Selbstverständlich hängt der Rhythmus der Arbeiten von der zur Verfügung stehenden Zeit ab. In einem Notfall (z.B. Naturkatastrophe oder schwerer Unfall in der Produktion einer Firma) kann es sehr schnell gehen (müssen) und in Situationen, in denen die Zeit zwar drängt, aber nicht zu den primär bestimmenden Faktoren gehört (z.B. komplexe Produktionsprobleme in einer Firma oder sich langsam entwickelnde Notlagen wie eine Pandemie), kann zwischen dem Beginn der Problemerkfassung und der Teamorientierung viel mehr Zeit (sogar Stunden oder Tage) verstreichen.

Früh beginnen, im Team zu arbeiten

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, zu lange alleine zu arbeiten und das Team zu spät einzubeziehen.



Zu erkennen, dass die Intuitionsgrenze überschritten wird und dass systematische Problemlösungsstrategien gefragt sind, bedeutet in aller Regel gleichzeitig, dass im Team gearbeitet werden sollte – dies auf der Basis einer systematischen und möglichst umfassenden Problemerkfassung der Führungsperson. Die Arbeit im Team öffnet den Geist, erschliesst Spezialistenwissen und steigert die Effizienz im Problemlösungsprozess durch die Verteilung der Arbeitslast auf mehrere Schultern.

Tipp 6: Frühzeitig beginnen, im Team zu arbeiten

3.4.1 Die Vorbereitung des Orientierungsmeetings

Je nach Standardisierungsgrad der Führungsprozesse in ausserordentlichen Lagen gibt es für das Orientierungsmeeting mehr oder weniger vorzubereiten. Es ist angezeigt, bereits in der Situation, in der das Alltagsgeschäft ohne ausserordentliche Probleme läuft, für grössere Problemlagen organisatorische, administrative und infrastrukturelle Vorbereitungen zu treffen. Wird dies nicht getan, müssen diese Vorbereitungsarbeiten direkt vor der Teamorientierung an die Hand genommen werden.

Zentral für die infrastrukturelle und administrative Vorbereitung der Teamorientierung ist die Ausrüstung und Einrichtung des Führungsraumes. Der Führungsraum sollte über möglichst viel benutzbare Wandfläche verfügen, es sollte verdunkelbar sein (Präsentationen) und mit den nötigen technischen Einrichtungen (Beamer, PC-Anschluss mit Intranet und Internet, zahlreiche Steckdosen und Verlängerungskabel für Laptops, Telefone etc.) versehen sein. Besonders wichtig ist, dass er genügend gross ist und wenn möglich über Tageslicht verfügt. Die Einrichtung des Führungsraumes sollte es erlauben, einen Teil des Raumes für die Durchführung der Meetings auszuscheiden und den anderen Teil für die Arbeit in Gruppen oder für Einzelarbeiten zu möblieren. Für die Ordnung im Führungsraum ist es zentral, dass der Plakatierung ganz besonderes Augenmerk geschenkt wird. Es ist zu unterscheiden zwischen Plakaten, die während des ganzen RAPP hängen bleiben, immer wieder beigezogen und gegebenenfalls weiterentwickelt werden („Dauerausstellung“) und Plakaten, die speziell für eine bestimmte Präsentation erstellt wurden und nach dem einschlägigen Meeting bzw. Rapport wieder abgehängt werden („Wechselausstellung“).

Ordnung im Raum - Ordnung im Kopf

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungskräfte begehen oftmals den Fehler, dass sie nicht genügend auf die zweckmässige Einrichtung und auf die Ordnung im Führungsraum achten. Ordnung im Raum schafft Ordnung im Kopf und umgekehrt. Das Durchsetzen der Ordnung (z.B. Abhängen „nicht mehr aktueller“ Plakate, Wegräumen von nicht mehr gebrauchten Kaffeetassen oder sauberes Nachführen der Zeitpläne) ist Sache der Führungsperson oder dessen Stabschef/Assistenten.



Tipp 7: Ordnung im Raum - Ordnung im Kopf

Weiter gilt es, für die Teamorientierung folgende Plakaturen vorzubereiten²⁷:

- Liste mit Sofortmassnahmen (Nummer, Sofortmassnahme, wer (Verantwortliche/r für die Ausführung), Termin (bis wann muss die Sofortmassnahme erledigt sein?) und Erledigung (Zeitpunkt der Erledigung))
- Liste mit Pendenzen (Nummer, Pendezenz, wer (Verantwortliche/r für die Ausführung), Termin (bis wann erledigt?) und Erledigung (Erledigung abhaken))
- Agenda für das Orientierungsmeeting (vgl. unten)
- Problemerkfassung inkl. Visualisierung (sollte bereits vorliegen)
- Planungszeitplan (erster Entwurf)
- Aktionszeitplan (erster Entwurf)

²⁷ Vgl. auch Normformulare im Anhang

Insgesamt ist für die Vorbereitung des Orientierungsmeetings mit folgendem zeitlichem Aufwand zu rechnen:

- Problemerkfassung inkl. Visualisierung 60'
- Agenda für das Orientierungsmeeting erstellen 5'
- Planungszeitplan erstellen (erster Entwurf) 15'
- Aktionszeitplan erstellen (erster Entwurf) 15'
- Liste der Sofortmassnahmen erstellen, erste Sofortmassnahmen eintragen 5'
- Pendenzenliste erstellen, erste Pendenzen eintragen 5'

3.4.2 Die Durchführung des Orientierungsmeetings

Für die Durchführung des Orientierungsmeetings hat sich folgende Agenda bewährt:


Agenda Orientierungsmeeting 05.03.13, 0900	
1. Situierung / Ziel	Geschäftsführer
2. Groborientierung	Geschäftsführer
3. Problemerkfassung	Geschäftsführer
 kurzer Unterbruch	
4. Sofortmassnahmen SOMA	alle
5. Aufträge für das Lagemeeting	Geschäftsführer
6. Planungszeitplan (intern)	Direktionsassistent
7. Aktionszeitplan (extern)	Direktionsassistent
8. Pendenzen	alle
9. Umfrage	alle
10. Nächstes Meeting	

Abbildung 20: Bsp. Agenda Orientierungsmeeting

Situierung / Ziel

Die Teamorientierung ist Sache der Führungsperson. Sie spielt hier die Hauptrolle. Es geht bei diesem Meeting darum, den Informationsgleichstand herzustellen. Die Führungsperson hat sich mit der Problemerkfassung hinsichtlich des RAPP einen Vorsprung erarbeitet, den es nun an das Team weiterzugeben gilt. Also geht es bei der Situierung darum, die Problemlage im grösseren Umfeld zu positionieren und beim Ziel des Meetings minimal darum, Informationsgleichstand unter den Teammitgliedern herzustellen und gemeinsam mit ihnen den RAPP einzuleiten.

Groborientierung

Bei der Groborientierung geht es darum, in einigen wenigen Sätzen zu schildern, wie und warum die aktuelle Situation zu Stande kam.

Problemerkfassung					
Visualisierung des Gesamtproblems und der Teilprobleme					
Beschreibung der Teilprobleme (Symbole und Stichworte)					
→	1	2	3	4	5
Auflagen / Wichtigkeit	Dringlichkeit → Prioritäten				
erste SOMA					
Angaben zum Zeitplan / Verantwortlichkeiten					

Problemerkfassung

Mit der Präsentation ihrer Problemerkfassung, deren Erarbeitung oben detailliert angeleitet wurde, beschreibt die Führungsperson kurz und prägnant, was sie als Gesamtproblem erkannt hat und welche Teilprobleme sie isoliert hat. Die Führungsperson folgt in der Präsentation der Visualisierung. Die Präsentation der Problemerkfassung ist für den weiteren RAPP von zentraler Bedeutung. Alle am RAPP direkt Beteiligten müssen die Inhalte der Präsentation verstanden haben und darauf basierend die Implikationen auf ihren Arbeitsbereich (z.B. Abteilung, Fachbereich, Stabsaufgabe) abschätzen können. Es empfiehlt sich, für die Präsentation der Problemerkfassung folgende Vorlagen zu benutzen (selbstredend richtet sich die Anzahl der Teilprobleme nach der Problemlage und nicht nach den vorgegebenen Spalten in der Vorlage):

Abbildung 21: Problemerkfassung: Norm-Formular (Beispiel Abb. 23)

Die folgenden Illustrationen mögen als Beispiele für besonders gelungene Visualisierungen von Problemerkfassungen dienen, wobei zu bemerken ist, dass das Ausfüllen der zugehörigen Problemerkfassungstabelle ebenso zur Aufgabe gehört. Visualisierung alleine ist so wenig wert wie Text alleine.

Auch die Problemgliederung kann visualisiert werden. Wichtig ist dabei, dass die Teilprobleme mit einem eingängigen kurzen, sprechenden Namen bezeichnet werden, damit man im Abschluss mit diesen Problembezeichnungen arbeiten kann („im Zusammenhang mit dem Teilproblem „Betrieb“ beantrage ich folgende Sofortmassnahme“). Nach der Präsentation der Problemerkfassung folgt ein kurzer Unterbruch. Dieser gibt den Teammitgliedern Zeit, um mögliche Sofortmassnahmen, die sie für ihren Fachbereich beantragen wollen zusammenzutragen und sich Gedanken zu möglichen Pendenzen²⁸ und Fragen zu machen.

²⁸ "Penzenz" ist eine in der Schweiz gebräuchliche Bezeichnung für Aufgaben oder auf Neudeutsch "To Do"

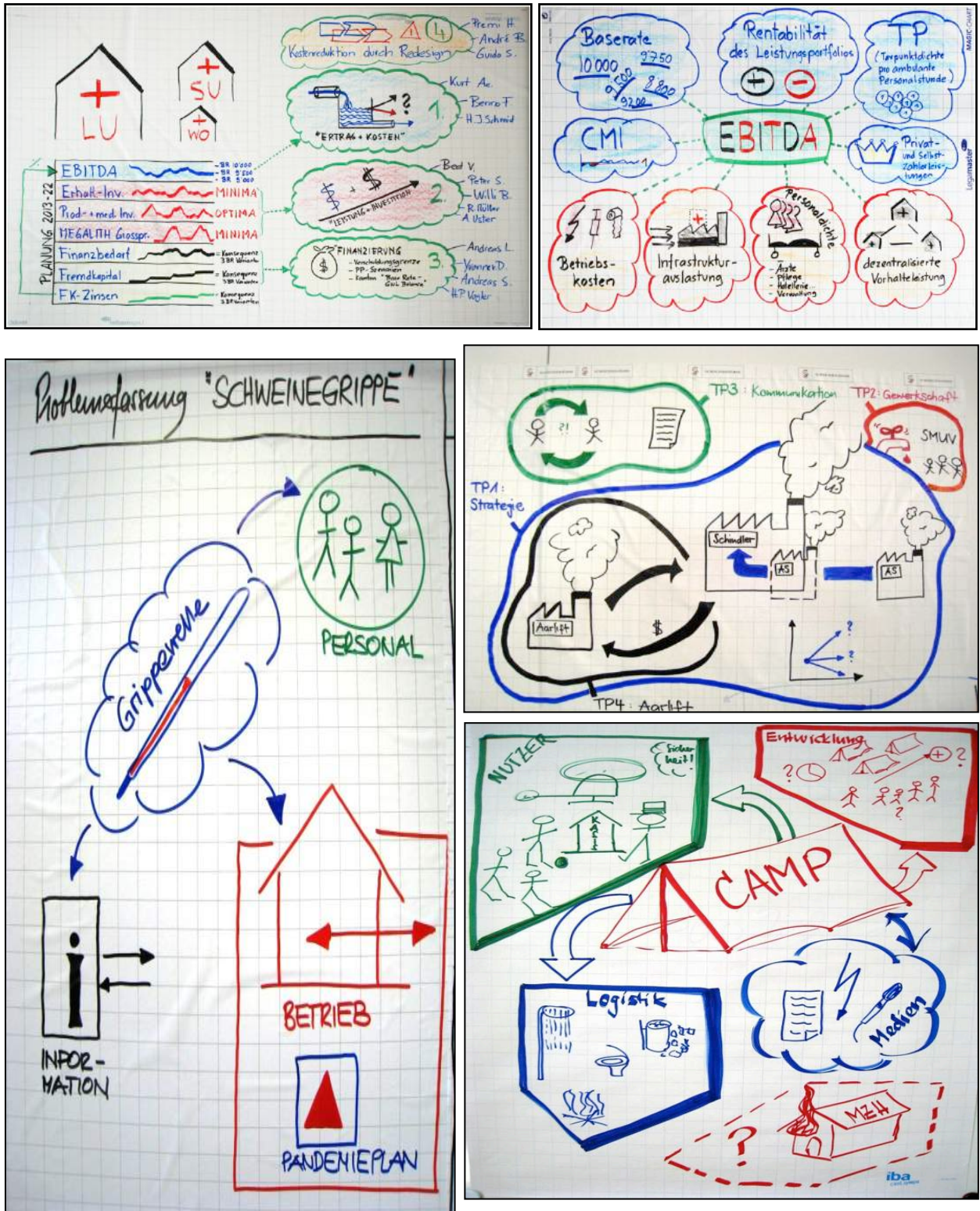


Abbildung 22: Visualisierungsbeispiele in der Problemerkennung

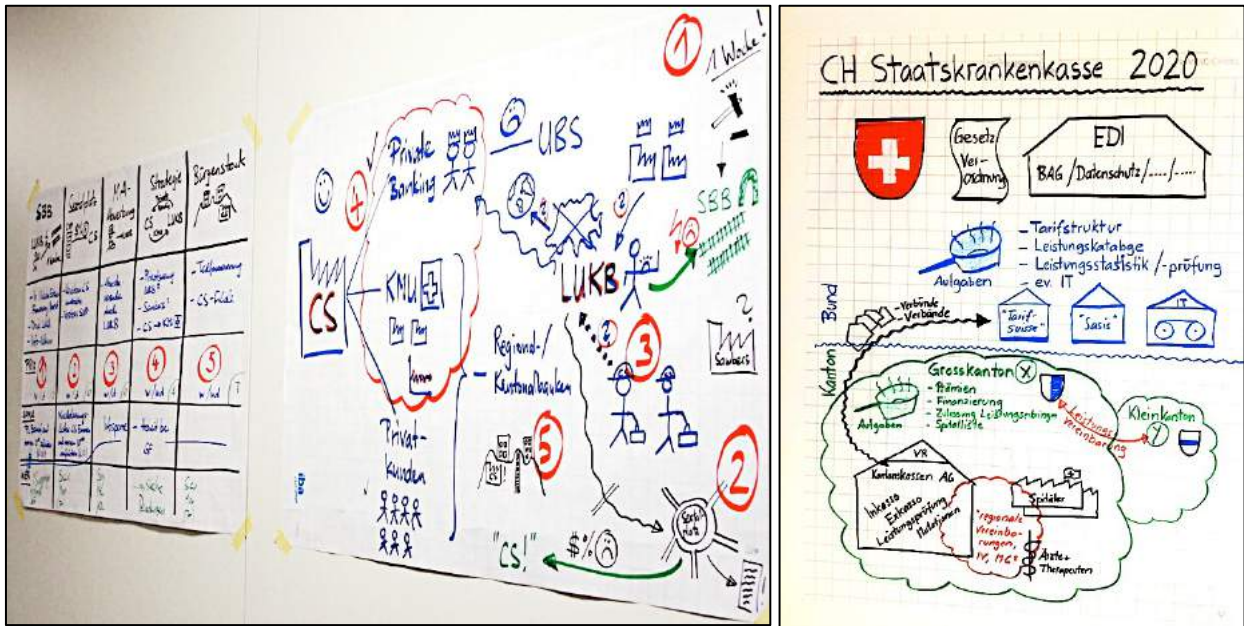


Abbildung 23: Beispiel Problemerkennung - Teilprobleme

Sofortmassnahmen

Sofortmassnahmen sind Massnahmen, die angeordnet werden, um sich Zeit zu verschaffen (möglichem Zeitverlust vorbeugen) und sich Ressourcen (Personal, Zeit, Logistik) zu sichern für einen geordneten Ablauf der Entscheidungsfindung. Sofortmassnahmen helfen der Führungsperson, das Zeitparadox („es eilt, nehmen wir uns Zeit“), zu lösen. Ein nicht zu unterschätzender Nebennutzen der Anordnung von Sofortmassnahmen ist, dass sich das versammelte Führungsteam rasch mit dem anstehenden Problem vertraut machen und die Implikationen auf das eigene Tätigkeitsgebiet abschätzen muss. Wichtig ist, dass Sofortmassnahmen keine Entschlüsse vorwegnehmen und die Handlungsfreiheit der Führungsperson nicht einschränken dürfen. Es gibt interne (auf das Team ausgerichtete) und externe (auf den Verlauf der Aktion ausgerichtete) Sofortmassnahmen. Es gibt neben den von der aktuellen Problemlage und den betroffenen Fachbereichen bestimmten Sofortmassnahmen auch solche, die problemunabhängig zur Verhinderung von unnötigem Zeitverlust angeordnet werden können.

Mögliche interne Sofortmassnahmen:

- ortsabwesende Mitarbeitende in Schlüsselpositionen aufbieten;
- ein Meeting einberufen;
- anordnen, dass für die voraussichtliche Dauer des RAPP private Termine der Teammitglieder abgesagt werden;
- Führungslogistik sicherstellen (Raum, Material, Verpflegung);
- Ressourcen klären;
- Terminfraktionen abklären bzw. ausräumen.

Mögliche externe Sofortmassnahmen:

- Informationen beschaffen;
- Informationssperre verhängen;
- Nächstes Informationszeitfenster definieren und kommunizieren,

- Ansprechpartner gegen aussen definieren;
- vorgesetzte Stellen informieren;
- Bereitschaft erhöhen;
- notwendige Verbindungen aufbauen.

Die Führungsperson erläutert kurz die bereits getroffenen Sofortmassnahmen. Aus dem Kreis der Teammitglieder werden weitere Sofortmassnahmen vorgeschlagen.

SOMA Liste				
Nr.	was	wer	erl.	Bemerkung

F1a: SOMA (sofort zu tun, um Zeit zu gewinnen)				
Nr.	was	wer	bis wann	erl.
1	2 Sonderschichten heute Abend für Franke vorbereiten	PL	+ 60'	
2	Betriebsversammlung ankündigen heute Abend und in 2 Tagen	L Personal	+ 60'	
3	GF Gespräch mit A-Kunde MedTech vereinbaren heute Abend + Besuchstermin innerhalb von 5 Tagen	VL	+ 3 h	
4	Gespräch Unit Leiter I mit Franke heute bis 12 Uhr	L Industrie	1200	
5	Heute private Termin bis 2100 absagen	alle	asap	

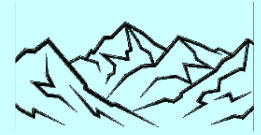
Abbildung 24: Normformular und Beispiele für Sofortmassnahmen (SOMA)

Alle Sofortmassnahmen werden in eine Liste aufgenommen (Nummer, Sofortmassnahme, wer (Verantwortliche/r für die Ausführung), Termin (bis wann muss die Sofortmassnahme erledigt sein?) und Erledigung (Zeitpunkt der Erledigung). Bei der Zuweisung für die Erledigung der Sofortmassnahmen ist darauf zu achten, dass nicht Namen, sondern Funktionen (z.B. CEO, Stabschef, Finanzchef oder Führungsperson Logistik) eingetragen werden, damit sich allfällige Stellvertreter und Stellvertreterinnen sowie Ablösungen leichter orientieren können. Die Liste der Sofortmassnahmen wird laufend nachgeführt und bei jedem Meeting im Plenum aktualisiert.

Aufträge für das Lagemeeting

Mit der Erteilung von Aufträgen für das Lagemeeting folgt neben der Problemerkennung die Königsdisziplin des Orientierungsmeetings. Es geht darum, den aus den Teammitgliedern zusammengesetzten Arbeitsgruppen Aufträge für die Erarbeitung des Lagebildes zu erteilen. Ziel dieses Agendapunkts ist es, dass alle Beteiligten genau wissen, was die Führungsperson beim Lagemeeting von ihnen erwartet. Die Kunst besteht darin, die Aufträge so präzise zu fassen (Leitfragen der Führungsperson), dass die für den Gesamtrahmen der Aktion relevanten Fakten zusammengetragen werden und gleichzeitig die Aufträge weit genug zu formulieren, dass sich die Teammitglieder mit ihrem Fachwissen und ihrer Erfahrung entsprechend einbringen und entfalten können.

Bsp. Aufträge für das Lagemeeting



Der CEO in unserem Problemfall "Bonität" erteilt folgende Aufträge:

"Das Lagemeeting findet in 2 Stunden statt. Es geht darum, die Fakten zu den fünf Teilproblemen weitmöglich aufzuarbeiten, Erkenntnisse abzuleiten und Konsequenzen für mögliche Handlungsoptionen zu definieren.

- Gruppe A analysiert die eventuell veränderte Risikosituation unserer inländischen geplanten Grossinvestition unter dem Lichte der aktuellen Währungsrisiken;
- Gruppe B re-evaluiert die geplante Akquisition im Ausland in Bezug auf unsere bilanzielle Eigenkapitalquote und unsere Schuldnerbonität;
- Gruppe C unterstellt unsere Exporttätigkeiten einer Risikogesamtbeurteilung in Bezug auf die aktuell stark schwankenden Währungsrelationen;
- Gruppe D erarbeitet daraus mögliche Wirkungskorridore in Bezug auf unser in- und ausländisches Beschaffungsvolumen;
- Gruppe E klärt die Details zur veränderten Risikobeurteilung durch unsere Hausbank."

Beispiel 6: Aufträge für das Lagemeeting

Planungszeitplan (interner Zeitplan)

Der Planungszeitplan gibt gleichsam den Arbeitsrhythmus des Teams wieder und stellt für das Team eine zeitliche Orientierungshilfe für die mehrstündige Arbeit im Führungsumfeld dar. Er ist in aller Regel nach Stunden gegliedert und erstreckt sich auf die Dauer des RAPP. Der Planungszeitplan gibt Antwort auf die Frage: was tun wir wann? Mögliche Meilensteine für den Planungszeitplan sind:

- Zeitpunkt der Problemerkennung;
- Orientierungsmeeting;
- Lagemeeting;
- Entschlussmeeting;
- Abgabetermine interner Papieren (z.B. Aktionsplan, Unterlagen an vorgesetzte Stellen);
- andere Meetings, Präsentationen.

Der Planungszeitplan ist die wichtigste Orientierungshilfe für alle involvierten Mitarbeitenden. Darum ist er laufend aktuell zu halten und Änderungen sind nicht nur einzutragen und beispielsweise mit Farbe zu bezeichnen, sondern sie sind auch aktiv an die Betroffenen zu kommunizieren, egal ob der RAPP ein paar Stunden oder im Extremfall mehrere Monate dauert.

Interner Planungszeitplan	
Zeit	Was

Tag	Zeit	Was	Wer
Montag, 09.05.2011	15.45	Orientierungsmeeting	CEO
	16.15-18.15	FEK	GL
	19.00	Lagemeeting	CEO
	19.45-20.45	Abendessen	
	22.30	Orientierungsmeeting	CEO
Dienstag, 10.05.2011	08.40	Lagemeeting Aarlift 2	CEO
	10.30	Entscheidungsmeeting Teil 1	CEO
	12.30	Mittagessen	
	13.30	Entscheidungsmeeting Teil 2	CEO
	14.00	Präsentations für VPR	Leiter L&S
	14.30	Stellungnahme SWISMEN und Gewerkschaft	HR
	15.30	Kommunikationsmeeting	CEO, GL
	17.00	Visualisierung Absichtserklärung	Assi
	19.00	Abendessen	
20.30	Kommunikationskonzept an CEO	K&M	
Mittwoch, 11.05.2011	08.00	Interner Entscheid Volketswil	VRP, CEO, Fin
	09.30	Servicefall Otis klären	CEO, Fin
	10.00	Aktionsplan fertig erstellt	
	10.30	Reflexionsbesprechung	
	11.30	Übung Präsentation	

Abbildung 25: Normformular und Beispiel für den Planungszeitplan

Externer Aktionszeitplan	
Zeit	Was

Aktionszeitplan (externer Zeitplan)

Der Aktionszeitplan gibt den geplanten Ablauf der Aktion wieder. Er ist in der Regel in einer ersten Phase fein gegliedert (Stunden) und geht dann in eine gröbere zeitliche Gliederung über (Tage, Wochen, Monate). Der Aktionszeitplan wird kaum Jahre umfassen, sonst würden wir uns nicht in der Situation einer echten operativen Entscheidungsfindung befinden, sondern eher in der Bearbeitung einer strategischen Problemstellung. Der Planungszeitplan gibt Antwort auf die Frage: bis wann tun wir was? Er enthält alle Meilensteine des Verkehrs gegen aussen.

Zeitplan inkl. Ressourcen und Kontrolle						
Nr.	Massnahme	Wer	Bis wann	Ressourcen	Zu Beachten	Kontrolle
1.1	Zustimmung zum Verkaufsangebot, gegenseitige schriftliche Absichtserklärung	CEO	11. Mai 2011	Keine zusätzlichen (Rechtsabteilung: 1 Person)	- Vorbehalt einfügen, Einverständnis WEKO.	
1.2	Vertragsausarbeitung von Rechtsdienst, Konditionen	Rechtsdienst	30. Mai 2011	Keine zusätzlichen (Rechtsabteilung: 1 Person)	- Berücksichtigung der Pensionskasse. - Vertrag Otis.	
1.3	Bereitstellung der Finanzierung / Geld	Finanzen	30. Mai 2011	Keine zusätzlichen (Finanzabteilung: 1 Person)		
1.4	Kommunikation intern und	Komm.	11.	Keine zusätzlichen	- Börsenaufsicht informieren.	Juristische Fragen:

Abbildung 26: Normformular und Beispiel eines erweiterten externen Aktionszeitplans

Mögliche Meilensteine für den Aktionszeitplan sind:

- Eintritt des Ereignisses;
- Meilensteine für die Bewältigung der Teilprobleme;
- Termine mit externen Partnern; Medienkonferenzen / -mitteilungen

Intern	Zeit	Extern
Montag, 14.05.12		
Update	17.00	
Lagemeeting	18.00	
Weiterarbeit	19.45	
Lagemeeting	20.45	
Dienstag, 15.05.12		
Start	07.00	
Meeting	07.15	
Orientierungsmeeting	09.00	
Lagemeeting	10.15	
Entscheidungsmeeting	16.00	
Meilenstein	20.50	
Donnerstag, 17.05.12		
	10.00	Treffen Sambers CEO
Präsentation VRP	10.30	
	14.00	Medienorientierung
Freitag, 18.05.12		
		Vorstoss SVP, Kantonsparlament
Freitag, 01.06.2012		
		Entscheid SBB?
Freitag, 08.06.2012		
		Volksentscheid
Freitag, 01.06.2012		

Abbildung 27: Variante im Krisenmodus: Kombiniertes Planungs- und Aktionszeitplan

Pendenzen

Neben der Liste mit den Sofortmassnahmen ist auch eine Pendenzenliste zu führen (Nummer, Pendezenz, wer (Verantwortliche/r für die Ausführung), Termin (bis wann muss die Pendezenz erledigt sein?) und Erledigung (Zeitpunkt der Erledigung)). Pendenzen dienen im Gegensatz zu den Sofortmassnahmen nicht in erster Linie der Verhinderung von Zeitverlust. Sie dienen im RAPP dazu, dass Massnahmen, die nicht als Sofortmassnahmen angeordnet werden, aber für den Verlauf der Aktion wichtig sind, nicht vergessen gehen. Bei der Zuweisung für die Erledigung der Pendenzen ist darauf zu achten, dass nicht Namen, sondern Funktionen (z.B. CEO, Stabschef, Finanzchef oder Führungsperson Logistik) eingetragen werden, damit sich allfällige Stellvertreter und Stellvertreterinnen sowie Ablösungen leichter orientieren können. Die Liste der Pendenzen wird laufend nachgeführt und bei jedem Meeting im Plenum aktualisiert.

Umfrage

Die Umfrage gibt allen Teilnehmenden am Orientierungsmeeting Gelegenheit, Fragen zu stellen. Dabie geht es in erster Linie um Verständnisfragen (z.B. im Zusammenhang mit den Aufträgen für das Lagemeeting). Für bilaterale Absprachen ist das Orientierungsmeeting der falsche Ort.

Nächstes Meeting

Als Orientierungspunkt und gleichzeitig als Zeitvorgabe für die Erarbeitung des Lagebildes wird aus dem Planungszeitplan noch einmal der Zeitpunkt des Lagemeetings hervorgehoben und als nächster Fixpunkt angeordnet. In der Regel sind für die Vorbereitung des Lagemeetings 2 bis 4 Stunden zu veranschlagen.

Pendenzenliste					
Nr.	Thema / TP	was	wer	bis	erl.
1	OM Meeting	G Meeting organisieren	HR	14 Uhr	
2	K Konzept	K Konzept erstellen	K&M		
3	PR Presse	Presse zurückrufen und klären, was sie wünschen	K&M		
4	Gespr. Kohlern Abgewanderte MA's	Gespräch bez. Strat. (Übernahme) 2 Finanzen	CEO FIN&H		
5	ERFA Anfrage	rechtl. Schritte prüfen inkl. Varianten ERFA Erfahrungsaustausch	R	Do. 12.5	
6	Medienstatem ent	Gemeinschaftsproblem	HR	Mit. 11.5	
7	Zahlen	Medienstatement generale verfassen	KZM		
8	Medien	Zahlen von Aarlift organisieren	FIN		
9	Volketswil	Verschiebung Stellungnahme LZ	KOM	Mit. 11.5	
10	Aarlift	Preis und Brand	AS	Do. 12.5	
11	Service	Präsentation	L+S	Mit. 11.5	
12	Pressekonferen z	Rechtl. Abklärung Servicegeschäft	FIN		
13	VR	Ankündigung PK, Ausarbeitung PK	Kom.		
14	Konzepte Absichtserkläru ng	Entscheid Aarlift	CEO Schindler	8.00 Uhr	
15		Konzept AD 2K fertig		9.00 Uhr	
16		Absichtserklärung checken	Assi	8.00 Uhr	

Abbildung 28: Normformular und Beispiel Pendenzenliste

Meetings straff führen

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, das Orientierungsmeeting zu wenig straff zu führen, Diskussionen zuzulassen und das Meeting insgesamt eher als Workshop denn als Informations-Update zu gestalten.



Darunter leiden die Präzision und die Verbindlichkeit der Aufträge. Eine gut geführte Teamorientierung leitet den RAPP ein, dauert in der Regel nicht länger als 30-45 Minuten und die Teilnehmenden können danach gut informiert und mit klaren Aufträgen an die Arbeit gehen.

Tipp 8: Meetings straff führen

3.5 In sechs Schritten zur Aktion: Der erste Schritt - Problemerkfassung (Zusammenfassung)

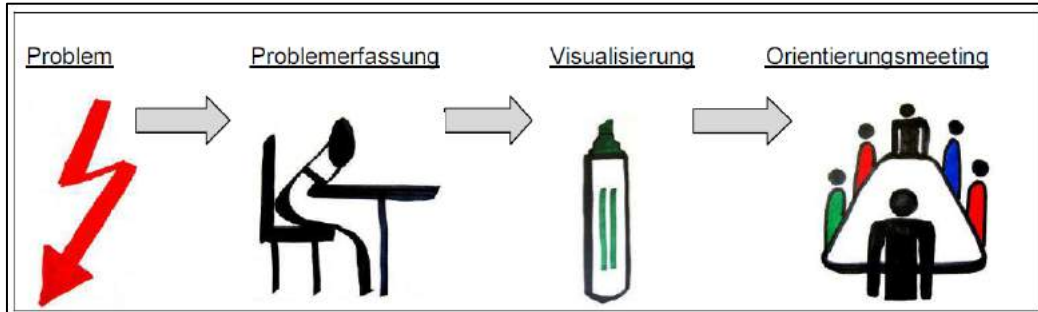


Abbildung 29: Vom Problem zum Orientierungsmeeting

Die Führungsperson prägt den ersten Schritt des Rationalen Aktionsplanungsprozesses RAPP entscheidend: Die Führungsperson ...

- erkennt das Problem (E);
- klärt das Problem (K);
- gliedert das Problem (G);
- visualisiert die Problemerkfassung (V);
- löst erste Sofortmassnahmen aus;
- bereitet das Orientierungsmeeting vor;
- bestimmt, wer zur Problemlösung beigezogen wird;
- präsentiert den Teammitgliedern die Problemerkfassung;
- entscheidet über Anträge der Teammitglieder zu Sofortmassnahmen und Pendenzen;
- bestimmt mit ersten Meilensteinen im Planungszeitplan den Arbeitsrhythmus des Teams;
- bestimmt mit ersten Meilensteinen im Aktionszeitplan den Takt der Aktionsplanung;
- erteilt den Teammitgliedern Aufträge für das Lagemeeting.

Die Teammitglieder nehmen in dieser ersten Phase des Rationalen Aktionsplanungsprozesses über weite Strecken die Rolle der Mitdenker ein. Die Teammitglieder ...

- lassen sich über das Problem orientieren;
- versuchen, das Problem in seiner Ganzheit zu erfassen und zu verstehen;
- führen für sich im Kopf eine kurze Fachbereichs-Problemerkfassung durch;
- überlegen sich Konsequenzen für ihren Fachbereich;
- stellen Anträge für Sofortmassnahmen und Pendenzen in ihrem Bereich;
- nehmen Aufträge für das Lagemeeting entgegen.

Im Rationalen Aktionsplanungsprozess hat die Führungsperson aufgrund

- eines neuen Auftrags;
- einer besonderen Lageentwicklung;
- des Eintretens eines Einzelereignisses

das Problem erfasst bzw. den Auftrag analysiert und ist dabei systematisch nach EKGV vorgegangen und hat mit einem Orientierungsmeeting sein Team orientiert. Als Ergebnis dieses ersten Schrittes im RAPP verfügen die Führungsperson und das Team über eine einheitliche und umfassende Übersicht über die Ausgangslage. Weiter sind erste Sofortmassnahmen ausgelöst bzw. angeordnet, Pendenzen aufgenommen und die Zeitplanungen erstellt.

4 Die Lagebeurteilung²⁹: RAPP-Schritt 2

- 4.1 Die FEK-Methode
 - 4.1.1 Fakten
 - 4.1.2 Erkenntnisse
 - 4.1.3 Konsequenzen
 - 4.1.4 Fakten – Erkenntnisse – Konsequenzen: Das Zusammenspiel
 - 4.1.5 FEK als Reporting-Technik im Alltag
- 4.2. Die Tätigkeit der Führungsperson
- 4.3. Das Lagemeeting
 - 4.3.1 Die Vorbereitung des Lagemeetings
 - 4.3.2 Die Durchführung des Lagemeetings
- 4.4. In sechs Schritten zu Aktion: Der zweite Schritt (Zusammenfassung)

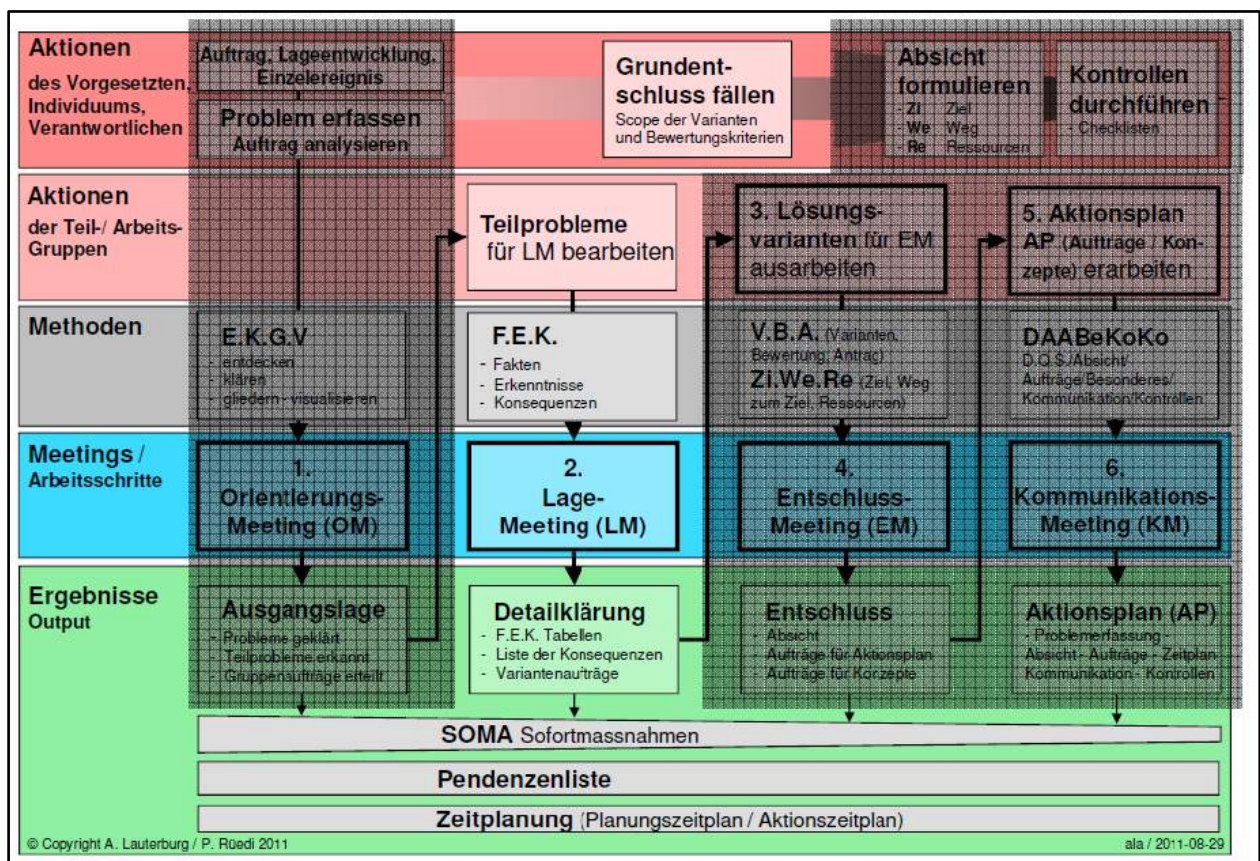


Abbildung 30: RAPP – der zweite Schritt

²⁹ siehe auch Formulare im Anhang

Nach dem Orientierungsmeeting folgt im Team die Bearbeitung der Aufträge für das Lagemeeting. Je nach zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen und Art der Aufträge erfolgt die Arbeit in Gruppen oder einzeln. War das Ziel des Orientierungsmeetings, den Informationsgleichstand zwischen der Führungsperson und dem Teammitgliedern herzustellen, geht es bei der Vorbereitung des Lagemeetings um die Aufbereitung des aktuellen Lagebildes. Eine problembezogene Lagedarstellung über die verschiedenen Bereiche (Geschäftsbereiche, Stabsbereiche) hinweg soll Grundlagen für die Entscheidungsfindung schaffen.

4.1 Die FEK-Methode

Die Mitarbeitenden oder die Arbeitsgruppen, die im Orientierungsmeeting einen Auftrag zur Bearbeitung zugewiesen bekommen haben, müssen nun zuerst diesen Auftrag analysieren, um sicherzustellen, dass sie ihn richtig verstanden haben und ihn so im Sinne der Führungsperson bearbeiten können. Da es sich bei diesem Auftrag um die Bearbeitung eines Teilproblems handelt, geht es eigentlich um nichts anderes als darum, für das Teilproblem eine vertiefte Problemerkennung durchzuführen – aus dem Blickwinkel der Fachpersonen im Team, unter Berücksichtigung des Analyseauftrags der Führungsperson und vor dem Hintergrund des Gesamtproblems.


Um für alle definierten Teilprobleme eine vergleichbare und schliesslich auch verknüpfbare Lagedarstellung zu erhalten, ist es zwingend, dass alle Einzelpersonen und Arbeitsgruppen nach der gleichen Methode arbeiten. Für den RAPP haben wir uns für die FEK-Methode entschieden:

Die FEK-Methode

F Fakten (was steht fest - und gehört zum Problem)

E Erkenntnisse (was schliesse ich daraus? Welche Fragen sind offen?)

K Konsequenzen (was leiten wir daraus für Handlungsoptionen ab, wo sind wir frei, wo sind wir gebunden?)



Tool 5: FEK

Da die Fakten, Erkenntnisse und Konsequenzen am Lagemeeting der Führungsperson präsentiert werden sollen, ist es ratsam, von Beginn weg mit einer entsprechenden Tabelle zu arbeiten:

F - Fakten Tatsachen	E - Erkenntnisse Ableitungen, Fragen, Unsicherheiten	K - Konsequenzen logische Schlussfolgerung/en aus den Fakten und Erkenntnissen

Zusätzlich ist es immer wieder ratsam, zur Tabelle eine Visualisierung mit den wichtigsten Elementen zu erstellen. Das folgende Normformular ist eine mögliche Darstellungsform:

Lagebeschreibung im Bereich			
Visualisierung			
F – Fakten was wissen wir?	E - Erkenntnisse was leitet wir daraus ab / vermuten wir?	K - Konsequenzen was ist zu tun, ist zu berücksichtigen?	LK

Abbildung 31: Normformular FEK-Tabelle (siehe auch Originalformulare im Anhang)

4.1.1 Fakten

Methodisch ist es angezeigt, zuerst einmal die für das Gesamtproblem relevanten Fakten zum Teilproblem (zum Bereich) aufzulisten. Die Kernfrage dabei ist, was überhaupt Fakten sind.

Als Fakt (lat. *factum* = Tatsache, gesichertes Geschehen) wird durch Zahlen, Daten, Dokumente, verlässliche Informationen u.ä. belegtes Wissen bezeichnet. Fakten unterscheiden sich durch die hohe Verlässlichkeit des Informationsgehaltes von Gerüchten, Vermutungen, Gewissheiten und Faktoiden (vermeintliche Fakten).

Die Spalte „F – Fakten“ gibt Antwort auf die Fragen:

- Was wissen wir?
- Was wissen wir nicht?

Zu diesem Zweck können Fakten zu folgenden Aspekten des Teilproblems zusammengetra

werden (Liste nicht abschliessend):

- Daten aus dem Teilbereich;
- Rechtslage;
- Zeitverhältnisse;
- Umwelt (Natur, Wirtschaft, Soziales etc.);
- eigene Mittel und Möglichkeiten (Ressourcen);
- Mittel und Möglichkeiten von Partnern und/oder Konkurrenz;
- Auflagen;
- Handlungsspielraum;
- etc.

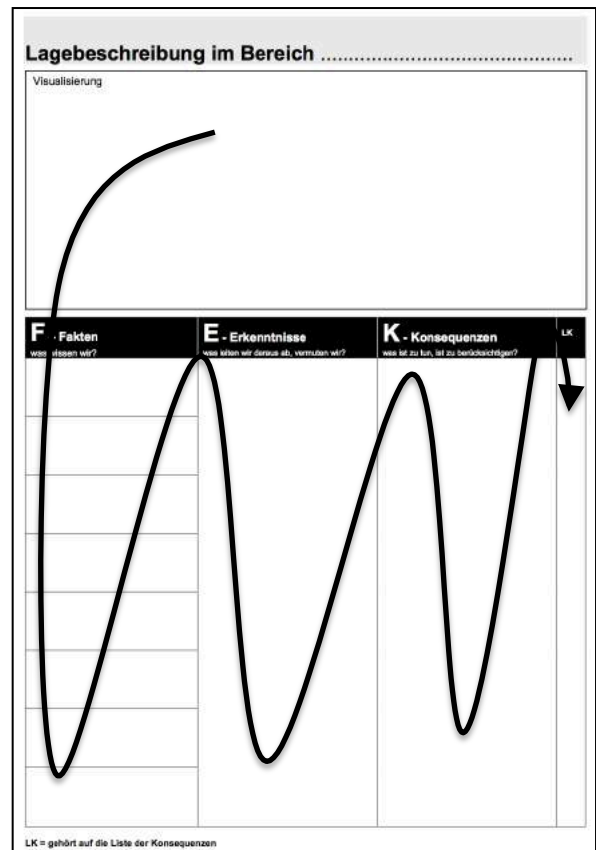


Abbildung 32: Reihenfolge der Tätigkeiten beim Erstellen einer Lagebeschreibung

Reine Fakten zählen

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Teammitglieder bekunden bei der Auflistung der Fakten insofern Mühe, als dass sie nicht nur reine Fakten, sondern auch Vermutungen, Behauptungen, Fakoide, Scheinfakten u.ä. als „echte“ Fakten aufnehmen.



Mit der Aufnahme von Gerüchten, Vermutungen u.ä. als Fakt wird verhindert, dass der Bedarf an Verifizierung bzw. Falsifizierung (Erkenntnis) abgeleitet und u.a. die vertiefte Informationsbeschaffung (Konsequenz) ausgelöst werden kann. Das menschliche Hirn neigt je nach Kreativität dazu, aus ungewissen (verschwommenen) Daten sofort Bilder und Informationen zu „erfinden“. Deshalb ist Vorsicht geboten: Gewissheit ist nicht Wahrheit! Gewissheiten sind nicht Facts! Auch die ständige Wiederholung von bloss vermeintlichen Fakten steigert den Informationsgehalt, die Aussagekraft und den Wahrheitsgehalt nicht. Man hüte sich vor Faktoiden (durch Wiederholung als Fakten wahrgenommene Behauptungen), Scheinfakten (scheinbare Fakten aus unzuverlässiger Quelle, unzureichend belegte Fakten, „Volksweisheiten“), oberflächlichen Bildern, mentalen Filtern und Skripts (persönliche Haltungen, Wertmassstäbe und Aussagen).

Fakten sind unbestechlich, messbar und bilden das Rückgrat, das Gerüst jeder rationalen Entscheidung. Fakten, die ein bisschen in Richtung einer Erkenntnis zielen, reichen nicht aus.

Die Arbeitsgruppen müssen genügend echte und relevante Fakten finden, um daraus zwingende, wasserdichte Erkenntnisse und letztlich Konsequenzen ziehen zu können.

Tipp 9: Reine Fakten zählen

4.1.2 Erkenntnisse

Nach der Auflistung der Fakten, geht es darum, aus der Faktenlage die richtigen und wichtigen Erkenntnisse zu ziehen.

Erkenntnis ist der Prozess und das Ergebnis eines durch Einsicht oder Erfahrung gewonnenen Wissens, das im Fall der RAPP-Methode auf Fakten beruht.

Die Spalte „E – Erkenntnisse“ gibt Antwort auf die Fragen:

- Was schliessen wir aus einem bestimmten Fakt?
- Was schliessen wir ggf. aus mehreren Fakten?
- Welche Folgerungen leiten wir daraus ab?

Bei der Erarbeitung der Erkenntnisse steht das Ergebnis des persönlichen Analyseprozesses der Fakten im Vordergrund. Es handelt sich dabei um eigene Folgerungen, die aus der Faktenlage gezogen werden können. Dies ist das Ergebnis von Denkdisziplin. Die Teammitglieder werden in dieser Phase die von ihnen aufgelisteten Fakten nochmals auf ihren Wahrheitsgehalt, auf ihre Relevanz in Bezug auf das zu lösende Problem und auf ihre Belegbarkeit überprüfen und gegebenenfalls Korrekturen anbringen.

Um die Verbindung zwischen den Fakten und den daraus abgeleiteten Erkenntnissen deutlich zu machen, kann es hilfreich sein, die Fakten zu nummerieren (z.B. 1., 2. etc.) und den zugehörigen Erkenntnissen zur Nummerierung der Fakten in Bezug stehende Nummern zuzuordnen (z.B. 2.3 = dritte Erkenntnis aus dem Fakt Nummer 2). Dies macht deutlich, dass aus einem Fakt mehrere Erkenntnisse abgeleitet werden können (aber nicht zwingend müssen). Weiter ist es möglich, dass aus zwei oder mehreren Fakten dieselbe Erkenntnis abgeleitet werden kann. In diesem Fall stehen bei der Erkenntnis dann mehrere Bezugsnummern.

Erkenntnisse sind wichtig

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Teammitglieder laufen Gefahr, bei der Erarbeitung der Erkenntnisse einen Schritt zu überspringen und direkt zu den Konsequenzen (vgl. Kapitel 4.1.3) zu kommen. Es ist deshalb wichtig, die Erkenntnisse, die man aus den Fakten herausarbeitet immer und immer wieder mit den oben stehenden Fragen darauf zu testen, ob sie wirklich die persönlichen Folgerungen oder bereits Konsequenzen für das Handeln enthalten.



Wird der Zwischenschritt der Erkenntnis ausgelassen, fehlen den Konsequenzen oft der nötige Tiefgang und die erwartete Breite, weil ohne intellektuelle Eigenleistung (Reflexion) direkt vom Fakt auf die Handlungsoption geschlossen wird. Die Erarbeitung von Erkenntnissen öffnet den Fächer. Die daran anschließende Ableitung von Konsequenzen öffnet ihn entweder weiter oder konzentriert die Handlungsoptionen wieder auf eine kleine Anzahl. Die Auslassung des Zwischenschritts der Erkenntnisse kann dazu führen, dass gar nicht alle Konsequenzen gesehen werden.

Tipp 10: Erkenntnisse sind wichtig

4.1.3 Konsequenzen

Im dritten Schritt der FEK-Methode werden aus den Erkenntnissen nun Konsequenzen abgeleitet. Eine Konsequenz (von lat. *consequi* ‚folgen‘, ‚erreichen‘) ist eine – oft zwingende, mindestens jedoch mögliche – Folgerung, die sich im RAPP aus den Erkenntnissen ableiten lässt.

Die Spalte „K - Konsequenzen“ gibt Antwort auf die Fragen:

- Was müssen/können wir nun tun?
- Was dürfen/können wir ggf. nicht tun?
- Was bedeutet dies für unser Handeln?

Lag der Fokus bei den Erkenntnissen auf der persönlichen Sicht, weitet sich die Perspektive nun auf das Team aus, das die Problemlage zu bewältigen hat. Es geht darum, aus den Erkenntnissen nun Handlungskonsequenzen abzuleiten. Als Resultat sollte am Schluss eine Liste aller für die Problemlösung relevanten Konsequenzen für das zu bearbeitende Teilproblem vorliegen. Es ist für das Team wichtig, sich stets das Zielpublikum dieser Liste vor Augen zu führen: die Führungsperson (und die Mitglieder der anderen Arbeitsgruppen). Diese Liste wird gesondert geführt; die Führungsperson entscheidet:

- welche der FEK Konsequenzen auf die Liste gelangen und
- ob diese jeweils als Pendenz aufgenommen wird oder
- ob diese jeweils in die Variantenerarbeitung einfließen muss.³⁰

Die Liste der Konsequenzen soll der Führungsperson ermöglichen zu entscheiden, für welche Konsequenzen sie in einer nächsten Phase Varianten ausarbeiten lassen will. Die Konsequenzen sollen also noch nicht Varianten beinhalten, sondern die mögliche Stossrichtung des Handelns vorzeichnen – dies unter Berücksichtigung der eigenen Mittel und Möglichkeiten, der Mittel und Möglichkeiten von Konkurrenz und Partnern und immer bezogen auf das zu lösende Problem bzw. Teilproblem.

³⁰ vgl. Normformular "Liste der Konsequenzen"

Die Konsequenzen stellen Handlungsoptionen dar, dürfen jedoch nicht Entschlüsse vorwegnehmen, d.h. sie sollten die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der Führungsperson nicht einschränken, sondern öffnen. Konsequenzen sind keine Lösungen!

So ist die Konsequenz aus erkanntem Strommangel in Krisensituaiton nicht „wir brauchen Notstromaggregate“, sondern „wir müssen für Strom sorgen“. So ist die Konsequenz aus erkannter mangelnder Produktivität nicht „wir müssen das Werk in Musterstadt schliessen“, sondern „die Anzahl Produktionsstandorte ist zu überprüfen“. So ist die Konsequenz aus erkannter mangelnder Rentabilität nicht „wir müssen den Umsatz mit dem Produkt Y steigern“ sondern „die Rentabilität der Produktegruppe X (zu welcher Y gehört) ist zu überprüfen und Steigerungspotenzial aufzuzeigen“.

Um die Verbindung zwischen den Erkenntnissen und den daraus abgeleiteten Konsequenzen deutlich zu machen, kann es hilfreich sein, die oben beschriebene Nummerierung weiterzuführen und den zugehörigen Konsequenzen zur Nummerierung der Erkenntnisse in Bezug stehende Nummern zuzuordnen (z.B. 2.3.1 = erste Konsequenz aus der Erkenntnis Nummer 2.3). Dies macht deutlich, dass aus einer Erkenntnis mehrere Konsequenzen abgeleitet werden können (aber nicht zwingend müssen). Weiter ist es möglich, dass aus zwei oder mehreren Erkenntnissen dieselbe Konsequenz abgeleitet werden kann. In diesem Fall stehen bei der Konsequenz dann mehrere Bezugsnummern. In gewissen Situationen gilt es zu beachten, dass „nichts tun“ unter Umständen auch eine Handlungsoption sein kann.

F	E	K
<p>1. Weil Die Reklamationsanzahl bei den Displayfiltern hat in den letzten 8 Wochen um 75 % zugenommen ...</p>	<p>1.1. Erkenntnisoption Eins: ... schliesse ich, dass in der neuen Eingangskontrolle des Kunden nach anderen Methoden kontrolliert werden könnte, was die Rückweisungsrate erhöhte.</p>	<p>1.1.1. Handlungsoption Eins: Abgleich unserer Endkontrolle mit der Eingangskontrolle unseres Hauptkunden.</p> <p>1.1.2. Handlungsoption Zwei: Unser Aussendienst muss ab sofort als Standard bei Besuchen die Eingangskontrolle bei den Kunden überwachen/auditieren.</p> <p>1.1.3. Handlungsoption Drei: Bei allen Sendungen legen wir ab sofort die Prüfvorschriften und Qualitätsspezifikationen in den Packungen bei.</p>
	<p>1.2. Erkenntnisoption Zwei: ... schliesse ich, dass sich ev. die Qualität unseres Rohmaterials verändert hat.</p>	<p>1.2.1. Handlungsoption Eins: Gespräch mit dem Rohmateriallieferanten -> Konformitätserklärung, Testverfahren.</p>

Abbildung 33: FEK-Tabelle mit Mehrfachoptionen

Konsequenzen auf das ganze Problem ausrichten



Unerfahrene oder wenig ausgebildete Teammitglieder begehen gerne den Fehler, bei der Ableitung von Konsequenzen den Fokus nicht streng auf die Perspektive des Teams zu legen, das die Problemlage zu bewältigen hat.

Die Gratwanderung zwischen ganz spezifischen Konsequenzen, die auf der Ebene des Fachbereichs oder Stabsbereichs wichtig sein mögen, aber für den Gesamtprozess auf der Ebene der Geschäftsleitung nicht relevant sind und den „grossen“ Konsequenzen, welche die Führungsperson das Steuer des Supertankers unter Umständen herumreissen oder eben nicht herumreissen lassen, ist schwierig und bedingt Erfahrung.

Dennoch geht es stets darum, das Ziel der Liste der Konsequenzen vor Augen zu halten. Alle Konsequenzen münden entweder in Varianten (wenn solche erarbeitet werden können) oder in Pendenzen auf der Pendenzenliste (z. Bsp. Konzepte).

Tipp 11: Konsequenzen auf das ganze Problem ausrichten

4.1.4 Fakten – Erkenntnisse – Konsequenzen: Das Zusammenspiel

Alles hängt von der anfänglichen Auflistung aller relevanten und erhärteten Fakten ab. Erst dann können aus den Fakten einzelne oder mehrere Erkenntnisse gezogen werden, die zum Schluss in Konsequenzen für den weiteren Entscheidungsweg verdichtet (abgeleitet) werden. Die FEK-Methode bedingt, erfordert und fördert damit Disziplin, Klarheit und Durchblick für alle Beteiligten.

Beispiele für FEK-Darstellungen aus verschiedenen Simulationen mit Studierenden und Mitarbeitenden in Unternehmen und Verwaltungen:



Vorstände / Anträge

F6 Lagebeschreibung im Bereich ...

F - Fakten	E - Erkenntnisse	K - Konsequenzen
parlamentarische Vorstände	Privatisierung soll abgeschlossen werden	Imagekampagne / PR
SP / Grüne - FFP? CVP stark	wögliche Verunsicherung Medienunterstützung wackelt	Parteiübergreifende Aktionen
Anfragen Parlamentarier bei UNK3	Informationsbedarf ist hoch	Sprechregelungen aktualisieren
Anfragen div. bei UNK3	dito	dito
Medien noch ruhig	2. Zt. noch positiv	Medienanlass
Vorstand CVP ist Beauftragter häufig	nach wie vor politisches Problemfall	abhängig von Projektdurchführung Geesteln

F: Lagebeschreibung im Bereich Seetalplatz (1)		
F - Fakten	E - Erkenntnisse	K - Konsequenzen
<p>Emmen arbeitet an einer PPP-Lösung für Bauten</p> <p>Zweck: - Mietraum für Abt. • Renditeobjekt PK</p> <p>Investoren / Drittmietel → 50% gesucht</p> <p>im Gespräch mit LUKB</p> <p>PL bestreitet, Vorbehalte zu haben</p> <p>NL sagt, dass PL Vorbehalte geäußert hat</p> <p>NL hat "Kontakte" in die Gemeinde</p>	<p>E1: Gemeinde sucht Partner</p> <p>E2: Wir haben Konkurrenz</p> <p>E3: CS nicht optimal aufgestellt</p>	<p>K1.1: Präsentationmappe PPP erstellen</p> <p>K1.2: Referenzprojekte PPP (Erfahrungen)</p> <p>K2.1: NL bringt Position LUKB in Erfahrung</p> <p>K2.2: Branchen Verhandlungsmandat</p> <p>K3.1: Projekt zur "Chefsache" erklären</p> <p>K3.2: Projektteam neu "einschwören" oder austauschen</p>

F (Feststellung)	E (Erkenntnis)	K (Konsequenz)
"Der Marktanteil der Konkurrenten A und B stieg in den letzten 6 Monaten um 10 Prozent, wir stagnierten. Dabei stieg die slowakische Währung gegenüber unseren Exportländern laufend an"	"Bei diesen Währungsrelationen wird es sich bald nicht mehr lohnen, unseren Produktionsstandort in der Slowakei aufrechtzuerhalten."	Wir sollten eine Differenzierungsstrategie (resp. Varianten) für unser Werk in der Slowakei und ein Exitszenario bei einem Währungsschwellenwert zum Euro bis am erarbeiten.

Fakten	Erkenntnisse	Konsequenzen
<p>Verwaltungskosten</p> <p>Die gesamten Verwaltungskosten einer krankenversicherten Person betragen 160.- pro Jahr. Die Leistungskosten einer krankenversicherten Person betragen im Durchschnitt 3'171.- pro Jahr.</p> <p>Vertrieb und Werbung erzeugen im Durchschnitt einen Viertel der Verwaltungskosten.</p> <p>Die Krankenversicherer verarbeiten jährlich 100 Millionen Rechnungen.</p> <p>Von allen Mutationen in den Versicherten-daten der Krankenversicherer entfallen lediglich 20% auf den Wechsel der Versicherung, 80% hingegen auf Adresswechsel, Änderungen der Franchisen etc.,</p> <p>Die Verwaltungskosten der SUVA betragen 11,3%, diejenigen der ALV 9,2%, der IV 6,6%.</p>	<p>Die Krankenversicherer sind die effizientesten Versicherungen im sozialen Versicherungssystem der Schweiz mit den tiefsten Verwaltungskosten. Der Wettbewerbsdruck erzeugt einen ständigen Druck auf die Reduktion der Verwaltungskosten.</p> <p>Bei unter 5% Verwaltungskosten liegt der gesamte Werbe- und Beratungsaufwand auf 1,5%. Der reine Werbeaufwand auf 0,3% der Prämien. Diese können als sogenannte "Wettbewerbskosten" bezeichnet werden, wobei auch eine Staatskrankenkasse beileibe nicht ohne Beratungsleistungen und entsprechende Kosten auskommen wird.</p> <p>Der Kosten für den Wechsel zu einer anderen Krankenversicherer sind geringer als gemeinhin angenommen. Sie betragen nur 10% der gesamten Mutationskosten (Wohnortwechsel, Zivilstandwechsel, Kinder etc.).</p>	<p>Jede andere Schweizer Sozialversicherung hat deutlich höhere Verwaltungskosten als die Krankenversicherer. Darum werden diese bei Wegfall des Wettbewerbs ebenfalls steigen und in kurzer Zeit Mehrkosten von 1 Milliarde Franken erzeugen (Verwaltungskosteniveau der SUVA).</p> <p>Das Sparpotential bei den Wettbewerbskosten ist für die Versicherungsprämien irrelevant und wird bei weitem überkompensiert durch die Verwaltungskostensteigerung aufgrund des Wegfalls des Wettbewerbsdrucks.</p> <p>Verwaltungs-/Werbekosten bilden kein rationales Argument für eine Staatskrankenkasse</p>

Abbildung 34: FEK Beispiele

Die Übersicht über die Fakten, Erkenntnisse und Konsequenzen ergibt ein vollständiges Lagebild zum zu bearbeitenden Teilproblem. Die Gesamtheit aller FEK-Darstellungen ergibt dann ein vollständiges Lagebild zum Gesamtproblem. Diese Gesamtschau soll es am Lagemeeting der Führungsperson erlauben, den Arbeitsgruppen Aufträge für die Erarbeitung von Handlungsvarianten bzw. Konzepten zu erteilen.

Die obigen Beispiele zeigen, dass die Übersichtlichkeit und vor allem der sichtbare Bezug zwischen den Fakten, den daraus gewonnenen Erkenntnissen und den wiederum daraus gezogenen Konsequenzen nicht überall gleich ausgeprägt ist. Die Erfahrung zeigt, dass die Sichtbarmachung der Bezüge durch Zahlen wie oben beschrieben zu guten Resultaten führt. Immer wieder wird auch versucht, die Verbindungen zwischen den drei Methodenschritten mit Linien oder Pfeilen sichtbar zu machen. Das ist zwar naheliegend aber unübersichtlich und nicht zweckmässig.

Die FEK-Darstellungen dienen als Grundlage für die Präsentation der Lage am Lagemeeting. Für die Darstellung gelten die gleichen Grundsätze wie für die Darstellung der Problemerkennung. Die Punkte in den Spalten der Darstellung sollten so kurz wie möglich und so ausführlich wie nötig formuliert werden. Einerseits sollen sie (für Insider) selbsterklärend sein und andererseits keine Textwüsten darstellen. Selbstredend unterstützen saubere, klare Darstellungen die Präsentation am Lagemeeting besser als chaotische, schwer lesbare oder unsorgfältig hergestellte. Eine gute Ordnung in der Darstellung zeugt von einer guten Ordnung im Kopf. Geübte Teammitglieder schaffen es, bereits durch geschickte, priorisierte Anordnung der Fakten die Ordnung und die Übersichtlichkeit der Lagedarstellung in gute Bahnen zu lenken.

Im Vordergrund steht nicht die FEK Tabelle an sich, sondern die klare und verständlich Vermittlung der abgeleiteten Konsequenzen. Darum wählen immer mehr RAPP Anwender zusätzlich zur Tabelle eine Visualisierung, die über der Tabelle aufgehängt werden kann. Dies ergibt zwar viel Papier, aber Bilder sagen mehr als tausend Worte – gerade in der FEK Anwendung gilt dieser Grundsatz im Besonderen.

Die Führungsperson führt ständig

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungspersonen neigen in dieser Phase dazu, sich führungsmässig eine Pause zu gönnen oder sich ganz zurückzuziehen um entweder dem Tagesgeschäft nachzugehen oder mit vollem Engagement das Lagemeeting vorzubereiten. Gerade in dieser Anlaufphase der Vorbereitung des Lagemeetings ist aber das *walking around* der Führungsperson äusserst wichtig. Hier kann sie entscheidend Einfluss nehmen auf die Erfüllung der Aufträge. Sie kann sicherstellen, dass die Arbeitsgruppen in ihrem Sinn handeln und der Arbeit in den Gruppen als Coach mit geschickten so genannt „dummen“ Fragen die gewünschte oder erwartete Wendung geben. Dies ist insbesondere bei unerfahrenen Führungspersonen wichtig, weil diese oftmals die Aufträge für das Lagemeeting noch nicht zielgerichtet genug oder zu eng formulieren. Die Folgen daraus können durch das Coaching der Führungsperson in den Arbeitsgruppen gemildert oder eliminiert werden. Gleichzeitig erbringt



diese Phase den Nutzen, die Klarheit der Auftragserteilung zu überprüfen und für nächste Aufträge die Lehren zu ziehen.

Tipp 12: Die Führungsperson führt ständig

Als Resultat der FEK-Methode ergibt sich eine Liste der Konsequenzen, die alle für die Weiterbearbeitung ausgewählten und damit relevanten Konsequenzen über alle Teilprobleme hinweg umfasst. Diese Liste, zusammen mit der Beschreibung des Gesamtlagebilds (vgl. Kap. 5.1.), stellt gleichsam das Ergebnis des Lagemeetings dar.

Liste der Konsequenzen (Resultat des Lagemeetings)			
Nr.	Thema / TP	Konsequenz	P = Pendenz oder V = Variantenbildung

Abbildung 35: Normformular "Liste der Konsequenzen"

4.1.5 FEK als Reporting-Technik im Alltag

Die FEK-Methode lässt sich auch ausserhalb von Problemlösungssituationen gut als standardisierte Reporting-Technik anwenden. Die Führungsperson kann Unterstellte anweisen, Berichte nach der FEK-Methode darzustellen. Berichte entstehen dadurch auf der Basis von gesicherten und belegbaren Fakten, die Berichtenden sehen sich gezwungen, selbstständig ihre eigenen Erkenntnisse aus der Faktenlage abzuleiten und sie werden gleichzeitig angeregt, Handlungsoptionen als

Entscheidungsgrundlage für die übergeordnete Stelle zu entwickeln. Weiterer Nutzen in der FEK Anwendung bietet die einheitliche und damit vergleichbare Präsentation.

Zudem bedeutet FEK Reporting ein laufendes Training und Förderung der Denkdiziplin.

Feststellung	Erkenntnis	Konsequenz
1) Der geforderte Kontaktwinkel von min. 110° wurde teilweise erreicht	1.1) Angestrebtes Verfahren 3.1) scheint sich zu bewähren 8.1) Jedoch müssen noch stabilere Systembedingungen geschaffen werden	1.1.1) Beim nächsten Versuch muss die Anpassung der Lage des Pads an die Lage der Oberfläche des Glases besser ausgebildet sein
2) Über die gesamte Fläche gemessen ergeben sich unterschiedliche Messwerte	2.1) Wie die ETC Substanz 4.1) aufgebracht wird ist ein kritischer Faktor. Auf Grund des tiefen Siedepunktes ist eine gleichmässige Aufbringung ohne grosse Verluste anspruchsvoll. Es hat sich gezeigt, dass das Medium mit zunehmender Länge der Laufbahn des Pads abnimmt. Versuche mit 2-maligem Aufspritzen des Mediums haben bessere Resultate erbracht	2.1.1) Beim nächsten Versuch ist das Lösemittel HFE7500 zu verwenden. Dieses besitzt einen Siedepunkt von 128°C. Dies bedeutet, dass die Verweildauer auf dem Pad viel besser ist und somit eine bessere Homogenität erreicht werden kann
3) Nach 24 Std. Einwirkzeit ist der Kontaktwinkel um 10° bis 15° angestiegen	5.1)	2.1.2) Versuch mit direktem Aufspritzen auf Glas und anschliessendem polieren nach einer Haltezeit von 1 Minute
4) Das verwendete Lösungsmittel HFE 7200 zur Verdünnung von ETC besitzt einen Siedepunkt von 76°C	6.1) Das zu verwendende	
5) Bei der Aufbringung des ETC-Mittels ist eine regelmässige Verteilung schwierig, da auf Grund		

Thema	Feststellungen / Facts	Erkenntnisse	Konsequenzen
EUS Sales	<p>September closed with sales just ~1% under budget</p> <p>Order entry in July was under budget ~18%</p>	<p>September was back on budget for total sales and October looks to be even stronger.</p> <p>Product sales mix included much more finished processed parts vs. etch stock sheet sales</p> <p>Order entry slower than budgeted for the month but this is typical for September as the majority of EUS customers end their fiscal year and reduce open orders. Entry is already strong starting October.</p>	<p>Watch order entry going into late fall and especially production mix to schedule etchline off weeks for maintenance as we have done the last couple months.</p>
Job costing (NK)	<p>August orders produced with an NK UD +1% and lower than normal avg +10%</p>	<p>Impact of many prototype and "sample" orders was felt in total production output</p> <p>Pricing prototype orders is always difficult as even with extra padded pricing we had some initial production difficulties and reduced expected profit on the jobs.</p> <p>October has much fewer "prototype" orders and should be more predictable for production</p>	<p>In the future allow for extra machine times when scheduling multiple prototype orders so issues don't snowball.</p> <p>Working on acquiring new etch stock sheet customers to fill more etch capacity gained through optimizations made this year.</p>

Abbildung 36: Beispiele FEK-Reporting

4.2 Die Tätigkeiten der Führungsperson

Nimmt die Führungsperson von der Problemerkennung bis zum Ende des Orientierungsmeetings eine Leader-Funktion ein, wechselt sie nun bis zum Lagemeeting zumindest teilweise in die Rolle des Coachs. Durch *management by walking around* nimmt sie folgende Aufgaben wahr:

- durch Fragen sicherstellen, dass die Aufträge aus dem Orientierungsmeeting richtig verstanden wurden;
- durch Stellen von Verständnisfragen die Arbeitsgruppen zwingen, ihre Darstellungen „auf den Punkt zu bringen“;
- überblicksmässige Kontrolle, ob die aufgelisteten Fakten den Qualitätsansprüchen für Fakten der FEK-Methodik genügen;
- überblicksmässige Kontrolle, ob die aufgelisteten Erkenntnisse sauber aus den Fakten abgeleitet sind und keine hängenden Statements enthalten;
- überblicksmässige Kontrolle, ob die aufgelisteten Konsequenzen effektiv Handlungsoptionen darstellen und keine Entschlüsse vorwegnehmen;
- durch Zuhören und Beobachten sicherstellen, dass die Kommunikation zwischen den Arbeitsgruppen funktioniert;
- Absprachen zwischen den Arbeitsgruppen anregen, wo dies nötig erscheint;
- überprüfen, ob der interne Zeitplan eingehalten werden kann.

Neben der Rolle als Coach bleibt die Führungsperson selbstverständlich in der Führungsverantwortung für den RAPP. So setzt sie sich (noch einmal) intensiv mit der Problemanalyse auseinander. Weiter bereitet sie (ggf. mit der Unterstützung einer Assistenz) das Lagemeeting vor.

Was nach dem Orientierungsmeeting im Vorfeld des Lagemeetings geschieht, lässt sich wie folgt visualisieren:



4.3 Das Lagemeeting

Primäres Ziel des Lagemeetings ist es, ein einheitliches Lagebild zu erlangen. Weiter geht es darum, den Wissens- und Informationsstand des Führungsteams abzugleichen, die Listen der getroffenen Sofortmassnahmen und die Pendenzenliste nachzuführen, den Planungszeitplan zu ergänzen und den Aktionszeitplan zu überprüfen. Als Produkte aus dem Lagemeeting werden eine aufgearbeitete Lagedarstellung (vollständige Faktenlage, Gesamtlagebeschreibung), eine Liste der Konsequenzen und Aufträge für die Variantenbildung bzw. für die Konzepterarbeitung erwartet. Ist das Orientierungsmeeting das Meeting der Führungsperson, ist das Lagemeeting das Meeting des Teams und der Experten.

4.3.1 Die Vorbereitung des Lagemeetings

Je nach Standardisierungsgrad der Vorbereitungen für den RAPP gibt die Vorbereitung des Lagemeetings mehr oder weniger zu tun. Folgende Plakate hängen bereits im Führungsraum:

- Problemerkfassung (inkl. Visualisierung);
- Liste der Sofortmassnahmen;
- Pendenzenliste;
- Planungszeitplan und Aktionszeitplan;
- leere Liste der Konsequenzen.

Für das Lagemeeting gilt es, die Agenda vorzubereiten und aufzuhängen. In dem Bereich, in dem sich im Führungsraum der Platz für die „Wechselausstellung“ befindet, ist ausreichend Platz für das Aufhängen der FEK-Darstellungen der Arbeitsgruppen zu schaffen. Wichtig ist, dass die Darstellungen von allen Plätzen aus gut einsehbar sind und dass für diejenige Person aus der

Arbeitsgruppe, die die FEK präsentiert, genügend Platz vorhanden ist, um die Resultate in komfortabler Position vorzustellen (Publikum nicht zu nah und nicht zu weit weg).

Neben der organisatorischen Vorbereitung des Lagemeetings hat die Führungsperson auch die Aufgabe, ihren Part für das Meeting vorzubereiten. Die Führungsperson hat sich dafür insbesondere mit der Vertiefung der Problemanalyse auseinanderzusetzen. Es geht nicht darum, die Problemerkfassung neu zu erstellen, neue oder andere Teilprobleme zu generieren oder die Ergebnisse des Lagemeetings über den Haufen zu werfen. Wäre dies der Fall, wären ja die Arbeiten in den Arbeitsgruppen wertlos. Es geht vielmehr darum, der bereits bestehenden Problemerkfassung mehr Tiefe zu geben. Inzwischen zusätzlich eingetroffene oder beschaffte Informationen können dazu ebenso beitragen wie die Einordnung in einen grösseren Zusammenhang. Stand die Problemerkfassung bei der Präsentation am Orientierungsmeeting aufgrund der beschränkten für die Vorbereitung zur Verfügung stehenden Zeit noch etwas isoliert in der Landschaft, bekommt sie nun durch die Erweiterung mit zusätzlichen Dimensionen, weiteren Informationen und vertiefter Analyse weiteren Tiefgang. Es obliegt selbstverständlich der Führungsperson zu entscheiden, ob eine vertiefte Problemanalyse im vorliegenden Fall angezeigt ist oder nicht. Bereits jedoch die Überlegungen, die zu dieser Entscheidung führen, bedingen, dass die Führungsperson eine solche Analyse (mindestens in Gedanken) vornimmt.

4.3.2 Die Durchführung des Lagemeetings

Für die Durchführung des Lagemeetings hat sich folgende Agenda bewährt:


Agenda Lagemeeting 05.03.13, 1200		
1.	Situierung / Ziel	Führungsperson
2.	Sofortmassnahmen nachführen Planungszeitplan nachführen Aktionszeitplan nachführen	Assistent/in
3.	vertiefe Problemanalyse	Führungsperson
4.	Beschreibung der Lage/n	alle
	 kurzer Unterbruch	
5.	Darstellung des Gesamtlagebildes	Führungsperson
6.	Aufträge für die Variantenbildung und ev. Konzepte	Führungsperson
7.	Pendenzen	Assistent/in
8.	Umfrage	alle
9.	Nächstes Meeting	Assistent/in

Abbildung 38: Agenda des Lagemeetings

Situierung / Ziel

Das Lagemeeting ist das Meeting der Teammitglieder. Sie tragen bei der Präsentation der Lagedarstellungen (FEK) durch ihr Fachwissen, spezifische Informationen aus ihren Fachbereichen und die in ihrer Welt vernetzte Sicht entscheidend zur Übersicht über die Gesamtlage bei. Trotzdem leitet die Führungsperson das Meeting ein und stellt die Verbindung

zum Gesamtrahmen (in welcher Situation befinden wir uns?) und zum RAPP (in welcher Phase des Prozesses befinden wir uns?) her. Das Ziel des Lagemeetings ist es, eine Übersicht über die Lage zu gewinnen – dies gilt für die Führungsperson ebenso wie für die Teammitglieder.

Nachführen der Sofortmassnahmen, Pendenzenliste und Zeitpläne

Neben dem Überblick über die Lage geht es wie bei jedem Meeting darum, nach wieder den Wissens- und Informationsgleichstand herzustellen:

- Was ist seit dem letzten Meeting geschehen?
- Welche Sofortmassnahmen wurden ausgeführt? Welche kommen neu dazu?
- Welche Pendenzen wurden erledigt? Welche kommen neu dazu?
- Haben sich neue Informationen ergeben?
- Wie stehen wir in der Zeit?

Die verschiedenen Listen und Pläne werden also nachgeführt, kontrolliert und ergänzt.

Vertiefte Problemanalyse

Während die Teammitglieder an der Lagedarstellung arbeiten, hat die Führungsperson Zeit, sich vertieft mit der Problemanalyse auseinanderzusetzen. Insbesondere versucht sie, durch eine vertiefte Einordnung des Gesamtproblems in einen Gesamtrahmen und in tiefer liegendere Dimensionen vorstossende Beschreibung der Teilprobleme die Problemlage zu verorten und gleichsam oben und unten festzumachen. Zudem nutzt die Führungsperson die Gelegenheit, inzwischen eingetroffene oder beschaffte Zusatzinformationen in die Problemanalyse einzubeziehen. Selbstredend steht es der Führungsperson frei, ihre vertiefte Problemanalyse dem Team zu präsentieren oder darauf zu verzichten. Es erweist sich aber immer als sinnvoll, vor der Präsentation der Lagebilder aus den Arbeitsgruppen, das Gesamtproblem und die Teilprobleme ganz kurz noch einmal anzusprechen, um allen Anwesenden den Gesamtrahmen in Erinnerung zu rufen.

Beschreibung der Lage/n

Die Beschreibung der Lagen bzw. die Präsentation der Ergebnisse der Gruppenarbeiten bildet den Hauptteil des Lagemeetings. Hierbei gilt es zu beachten, dass diese Präsentationen in einem zeitlich angemessenen Rahmen erfolgen. Es geht für die präsentierenden Personen darum, so ausführlich wie nötig, aber so kurz wie möglich zu sein. Die Führungsperson als Hauptadressatin der Präsentationen hat jederzeit die Möglichkeit, Verständnisfragen zu stellen oder Präzisierungen bzw. Ergänzungen zu verlangen.

Bei der Präsentation der Ergebnisse der Gruppenarbeiten hat es sich als praktisch erwiesen, zuerst die nach dem Thema geordneten Fakten zu präsentieren („Wir haben für den Bereich X folgende Fakten gesammelt: 1., 2., 3.: für den Bereich Y folgende: 4., 5., 6. etc.“). Anschliessend werden Erkenntnisse und Konsequenzen zu den Fakten in Beziehung gesetzt („Aus dem Fakt 1 schliessen wir 1.1. und daraus leiten wir die Handlungsoption 1.1.1 ab. Weiter schliessen wir aus Fakt 1 die Erkenntnis 1.2 und leiten daraus die Handlungsoptionen 1.2.1 und 1.2.2 ab etc.“).

Selbstverständlich kommt es darauf an, wie die Fakten, Erkenntnisse und Konsequenzen zusammenhängen. Nicht selten ergeben sich aus verschiedenen Erkenntnissen die gleichen

Handlungsoptionen. Deshalb kann die Präsentationstechnik vom oben beschriebenen Vorgehen abweichen. Nicht angezeigt ist es aber in jedem Fall, konsequent spaltenweise vorzugehen und zuerst alle Fakten, dann alle Erkenntnisse und schliesslich alle Konsequenzen zu präsentieren, weil so eben die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Teilschritten der FEK-Methode nicht erkennbar werden.

Unterbruch

Ziel dieses Unterbruchs ist es, der Führungsperson Zeit zu geben, die Handlungsoptionen vor dem Hintergrund des Gesamtproblems zu prüfen, ihre Kompatibilität untereinander zu überprüfen und anhand der Liste der Konsequenzen zu entscheiden:

- Für welche Handlungsoptionen will ich mir von den Arbeitsgruppen Varianten ausarbeiten lassen?
- Für welche Handlungsoptionen will ich mir von den Arbeitsgruppen Konzepte erarbeiten lassen?
- Welche Handlungsoptionen lasse ich unbearbeitet und setze sie auf die Pendenzenliste?
- Wer soll die Aufträge bearbeiten (Einteilung der Teammitglieder in Arbeitsgruppen, ggf. Beizug von weiterem Personal)

Darstellung des Gesamtlagebilds

Konsequenzen / Gesamtlagebild / Variantenaufträge	
Nr.	wichtigste Konsequenzen
Visualisierung Gesamtlagebild	
Variantenaufträge	

Resultat der Lagebeurteilung ist in erster Linie die Liste der Konsequenzen. Die Konsequenzen aus den FEK definieren nun den weiteren Handlungsspielraum (Entscheidungsraum) für die anstehenden Entscheide, respektive für die Variantenbildung. Der Entscheidungsraum ist ja schon anlässlich der Problemerkennung durch die Vorarbeiten der Führungsperson und durch die Abgrenzung der Teilprobleme eingegrenzt worden (Problemraum). Nach dem Lagemeeting ist dessen Grenze noch schärfer definiert. Zumeist ist der Raum aufgrund der vertieften Auseinandersetzung mit den Teilproblemen noch einmal spürbar eingeschränkt worden. Es ist wichtig, sich diesen Entscheidungsraum bildlich als Raum oder als Gelände vorzustellen. Wichtig deshalb, weil es nach dem Lagemeeting nicht einfach darum geht "fadengerade" in den Entscheid zu steuern, sondern sich des ganzen Raums möglicher Entscheide nochmals deutlich bewusst zu werden.

Abbildung 39: Formular Lagebild

Nachdem im Lagemeeting auf "tiefer Flughöhe"³¹ die Probleme im Detail analysiert worden sind, erfolgt ein Unterbruch, welcher der Führungsperson ermöglicht, die Flughöhe wieder anzuheben und zwei wiederum der Führungsperson vorbehaltene Aufgaben anzupacken, nämlich die Beschreibung des Gesamtlagebilds und die Formulierung der Variantenaufträge.

Das Beschreiben des Gesamtlagebilds ist eine weitere Königsdisziplin für die Führungsperson. Es gehört zu den immer wiederkehrenden Situierungsaufgaben. Durch das Situieren stellt die Führungsperson immer wieder klar, wo sich das Führungsteam im Prozess der Problemlösung befindet oder wie sich nach Anhörung von Einzelanalysen das Lagebild verändert hat. Es geht dabei immer wieder um das gleiche: die Köpfe auszurichten und alle Beteiligten auf dieselbe Seite des Tisches zu bringen, damit die nächsten Prozessschritte aus einer einheitlichen Startposition und mit einer einheitlichen Stossrichtung angepackt werden. Das Gesamtlagebild verharrt nun nicht mehr wie zuvor in den FEK-Analysen auf der Teilproblem-Ebene, sondern umfasst nun wieder den ganzen Problemraum, leuchtet diesen mit den neuen Erkenntnissen des Lagemeetings besser aus und schärft dadurch das Bewusstsein der Beteiligten, was machbar ist und was aus den kommenden Entscheidungen auszuschliessen ist.

Gesamtlagebild (Beispiel)



"In der Lagebeurteilung in Bezug auf die aktuell schwierige Lage unseres Bankhauses haben wir erkannt, dass der mögliche Handlungsspielraum durch die erkannten gesetzlichen Konsequenzen und die zusätzlich erkannten finanziellen Restriktionen weiter eingeschränkt wurde. Unsere Unternehmung befindet sich aufgrund des bedeutenden Abflusses an Kundengeldern und der erschwerten Refinanzierung bei Nachbarbanken in einer akuten Engpasssituation, wie wir sie in der Problemerkfassung schon beschrieben haben. Die detaillierte Lagebeurteilung in den Teilproblemen "Bilanzsanierung", "Liquidität" und "Compliance" zeigte deutlich auf, dass die unmittelbare Information an die Aufsichtsbehörde, personelle Massnahmen an der Kundenfront und die Fusion/Übernahme mit einer anderen Bankinstitution unumgänglich sind. Ich erkenne dabei zusätzlich und teilproblemübergreifend eine bankpolitische Implikation, welche in der folgenden Varianten-Erarbeitung einzubeziehen ist, nämlich das Signalverhalten an aller Bankkunden in unserem Land, je nach Entscheid unseres Hauses. Diesen Aspekt müssen wir in alle folgenden Szenarien-Arbeiten einfliessen lassen."

Beispiel 7: Bsp. eines Gesamtlagebilds

Am Ende des Lagemeetings schwebt latent die Gefahr der "Verengung des Denkens" im Raum. Was bedeutet dieser Begriff? Je erfahrener eine Führungsperson und ihr Team, je vollständiger und klarer die Problemerkfassung, je konsistenter die FEK in der Lagebeurteilung, desto mehr steigt die Gefahr, dass sich "die Lösung" gewissermassen am Horizont abzeichnet. Solche "sichtbaren Lösungen" sind attraktiv und man neigt dazu zu glauben, durch die intensive

³¹ vgl. Tipp 1 zum Thema "Flughöhe"

Auseinandersetzung mit einem Teilproblem im Rahmen des Lagemeetings "sei nun alles geklärt". Das ist eine "Verengung des Denkens".

Solche Verengungen geschehen, wenn man entweder zu wenig weiss und sich unter Zeitdruck wähnt oder wenn man derart viel weiss (z.B. nach einer guten FEK-Analyse), dass man sich gewissermassen im hundertprozentig ausgeleuchteten Entscheidungsraum glaubt. Solche Verengungen sind gefährlich und führen, wenn wir der Versuchung erliegen, vom Lagemeeting direkt zum Entscheid zu kommen, in komplexen Problemlagen zu Fehlentscheiden.

Warum? Weil wir damit zwei Fehler begehen: Erstens bleiben wir im Denkschema der im Lagemeeting extrahierten Teilprobleme. Wir unterlassen es, diese gegebenenfalls wieder neu zu ordnen, zu gewichten oder zu verbinden, zueinander in Beziehung zu setzen und neu auftauchende Inkonsistenzen zu erkennen. Oder wir erkennen sogar - was häufiger vorkommt, als man glaubt - neu aufgetauchte Teilprobleme nicht. Zum Zweiten begehen wir einen Fehler, wenn wir nicht in Szenarien denken, Varianten erarbeiten, auch Extremvarianten und diese nach einem sinnvollen Bewertungsraster qualifizieren und teils quantifizieren. Varianten zwingen uns dazu, mögliche Lösungen zu Ende zu denken. In Extremvarianten erkennen wir manchmal unvermutete neue Lösungsansätze, auch wenn die Extremvariante selber vielleicht absurd erscheinen mag. Erst der Zwang, mehrere Varianten zu finden, lässt uns den möglichen Entscheidungsraum in allen Richtungen durchstreifen. Erst dadurch begegnen wir der Gefahr, durch eingegengtes Denken mögliche Lösungen oder Teillösungen auszuklammern.

Das menschliche Denken, insbesondere der rationale Teil, ist grundsätzlich faul (KAHNEMANN, 2011), was biologisch durchaus Sinn macht. Darum neigt er ständig dazu, sich mit der nächstliegenden Lösung aus einem Problem hinauszuschlängeln, statt verschiedene Lösungsoptionen zu evaluieren und eine zu finden, mit der wir das Problem unter Umständen dauerhaft lösen. Gerade in diesem Moment, am Schluss des Lagemeetings, ist deshalb das "R" im RAPP so besonders wichtig, also das "rationale" Weiterführen des Prozesses statt des bequemen intuitiven "Endlich-zum-Ende-Gelangens". Das Denken in Varianten bis hin zum Entwickeln von Extremvarianten zwingt uns dazu.

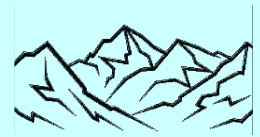
Das Denken offen halten

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, das eigene Denken unkontrolliert einengen zu lassen. Kontrolliert einengen ist erlaubt, also das Beiseitelassen weniger wichtiger Problembereiche oder Einflussfaktoren, die wir nicht beeinflussen können. Unkontrolliert einengen heisst dagegen, dass wir nicht bewusst den Problemraum beschränken, sondern unbewusst (Kahnemanns System 1), weil wir schon zu früh auf die für uns naheliegende Lösung fixiert sind oder einfach, weil es bequemer ist.



Tipp 13: Das Denken offen halten

Verengung des Denkens



In einer Problemerkfassung zum Thema "Teilschliessung eines Produktionsstandorts und Verlagerung von Produktionsteilen in andere Werke des Unternehmens" erkennt eine Geschäftsleitung folgende Teilprobleme und analysiert sie mit FEK anlässlich eines späteren Lagemeetings:

1. Infrastruktur (Ab-, Um- und Neubau inkl. Umnutzung, IT und Betriebsmittel)
2. Personelle Ressourcen (Betriebs-, Verwaltungs- und Führungspersonal)
3. Logistik (Disposition, Planung, Beschaffung, Lager)

Alle drei Teilprobleme werden für den Teilverlagerungsfall detailliert analysiert und die FEK lassen auf der Liste der Konsequenzen keine unlösbaren Herausforderungen erkennen. Es wäre nun naheliegend, zu entscheiden, für die drei Teilprobleme drei Verantwortungsträger zu beauftragen, die drei Detailkonzepte zu erarbeiten und diese dann in einem Aktionsplan zu vereinen.

Dabei übersähe der Führungsperson aber, dass sich aus dem Aufbau an einem Standort und dem Abbau am ehemaligen Standort ein neues Problem ergibt. Erst die Kumulation des Abbaus am alten Standort sowohl im Betrieb wie auch in der Verwaltung ergibt ein personelles Skalenproblem, indem das bisherige Organigramm am alten Standort einen deutlichen Überhang an Verwaltungs- und Fachpersonal erkennen lässt, welcher nicht zu reduzieren ist, wenn man den Betrieb aufrechterhalten will (z.B. Qualität, Personalverwaltung, Finanzen etc.). Die Teilverlagerung käme bei Opportunitätskostenbetrachtung sogar teurer zu stehen, als alles am alten Standort zu belassen. Weiter würde übersehen, dass eine komplette Schliessung des alten Standorts wiederum neue erschwerende Implikationen im Markt und in der Logistik bewirkte, welchen man bisher durch den Vorentscheid Teilverlagerung statt Vollverlagerung begegnen wollte. Falls die Führungsperson nun nach den drei FEK-Präsentationen nicht unterbricht, unter Umständen sogar eine neue Problemerkfassung erstellt und die Variantenerarbeitung nach dem neu aufgetauchten Problem (Reststrukturkosten am alten Standort) in Auftrag gibt, bewirkt sie einen gravierenden Fehlentscheid. Die zu erarbeitenden Varianten haben also grundsätzlich mit der Teilproblem-Aufteilung des Orientierungsmeetings nichts mehr zu tun, sondern lauten:

1. Teilverlagerung: Varianten unter Beibehaltung einer rentablen Resttätigkeit am alten Standort
2. Vollverlagerung: Zeitliche, örtliche, logistische und vertriebstechnische Varianten

Aus drei Teilproblemen wurden also zwei Variantenthemen (Teilverlagerungsvarianten und Vollverlagerungsvarianten). In die Variantenerarbeitung fließen nun alle Erkenntnisse und Konsequenzen aus dem Lagemeeting ein, aber die thematische Trennung in personelle, infrastrukturelle und logistische Fragen entfällt.

Beispiel 8: Verengung des Denkens

Der einfache Problemfall, in welchem wir mit ein paar FEK-Tabellen ein derart klares Bild kriegen, dass wir direkt zum Entschluss gelangen, kann zwar durchaus eintreten, aber nur in Problemsituationen, die das Kriterium der echten Komplexität nicht erfüllen. In komplexen Lagen ist es deshalb zwingend notwendig, nach der Lagebeurteilung in Varianten zu denken.

Wie gelangt die Führungsperson zu den Variantenaufträgen? Wie gesagt zeichnet die Führungsperson am Schluss des Lagemeetings ein umfassendes Gesamtlagebild und identifiziert neu auftauchende Themen und Probleme. Sie zieht gewissermassen ein Fazit aus dem Lagemeeting. Dann erteilt sie die entsprechenden Variantenaufträge (Szenarienbildung). Um dabei der Gefahr der "Verengung des Denkens" zu begegnen, überlegt sie sich schon vor dem Lagemeeting und in Beobachtung der Arbeiten in den verschiedenen Arbeitsgruppen, ob es Sinn macht, Varianten in denselben Teilproblemräumen zu erarbeiten, die man in der Problemerkennung definiert hat. Häufig ist dies nach den Erkenntnissen des Lagemeetings nicht mehr der Fall und es macht Sinn, Varianten in neu kombinierten Themenfeldern erarbeiten zu lassen.

Es gibt auch Themenbereiche, die man aus der unmittelbaren Varianten-Erarbeitung ausklammert, weil man erkennt, dass der Aufwand für die Erarbeitung von Konzepten und Varianten zu gross wäre, um im aktuellen Planungszeitplan zeitgerecht zum Aktionsplan zu gelangen. Man entfernt sie, wenn das thematisch geht, aus dem Entscheidungsraum (*scope*) oder man erteilt zu solchen Themen einen Auftrag für die Erarbeitung eines Konzepts (meist auch mit Varianten) ausserhalb der ersten Fassung des Aktionsplans, also mit einem um mehrere Tage verlängerten Zeitplan. Ein solches Konzept mag dann erst nach Tagen oder Wochen eintreffen und wird im Nachhinein dem Aktionsplan beigelegt.

Entscheide unter Zeitdruck vermeiden, Konzeptaufträge erteilen

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, sich vom Problem, das eine Lösung erwartet, in zeitliche Bedrängnis bringen zu lassen.



Wo man Zeit hat, soll man diese auch nutzen und Entscheide im dichten Planungszeitraum eines RAPP-Prozesses nur dort fällen, wo es der Aktionszeitplan erfordert. Andere Themen, die weniger dringend sind oder letztlich nicht oder nur am Rande entscheidungsrelevant sind, sollen laufend aus dem RAPP ausgegliedert werden, ohne sie aber aus dem Denken zu entfernen. Darum werden sie in die Pendenzenliste aufgenommen und erscheinen dann im Aktionsplan gegebenenfalls an zwei Orten, nämlich unter den Aufträgen beim Thema "zu erarbeitende Konzepte" und auf der Pendenzenliste im Anhang. Ein Aktionsplan ist deshalb auch nie abgeschlossen. Durch Konzepte und Eventualplanungen und Anpassungen in der Pendenzenliste lebt er weiter bis zum Abschluss der Aktion, dann wird er "eingefroren" und dient als Dokumentation der Aktion zuhanden vorgesetzter Stellen, Verwaltungsrat, Prüforanen oder politischer Behörden.

Tipp 14: Entscheide unter Zeitdruck vermeiden

Aufträge für die Variantenbildung / für die Erarbeitung von Konzepten

Für die Vorbereitung des Entschlussmeetings von äusserster Wichtigkeit ist die nun folgende Auftragserteilung an die Arbeitsgruppen (vgl. auch Kapitel 5). Ziel ist dabei, dass alle Beteiligten genau wissen, was die Führungsperson für das Entschlussmeeting von ihnen erwartet. Die Kunst besteht darin, die Aufträge für die Variantenbildung und für die Konzepterarbeitung so präzise zu fassen, dass der Führungsperson am Entschlussmeeting echte Varianten vorgelegt werden, die einen Teil der Grundlage des Entschlusses bilden bzw. Konzepte, die direkt in den Aktionsplan übernommen werden können. Gleichzeitig sollen die Aufträge weit genug gefasst sein, damit sich die Teammitglieder mit ihrem Fachwissen, ihrer Erfahrung und ihrer Phantasie entsprechend einbringen und entfalten können. Kurz: die Aufträge sollen ein Korsett, das stützt, aber nicht einengt, darstellen. Wie stark die Stütze sein soll, hängt vom Reifegrad (Ausbildung, Erfahrung, Selbständigkeit, Fachwissen, Methodenkompetenz etc.) der Teammitglieder ab. Die Führungsperson legt bei diesem Agendapunkt auch fest, von wem die Aufträge für die Variantenbildung und die Konzepterarbeitung bearbeitet werden sollen. Die Einteilung der Teammitglieder in die Arbeitsgruppen muss nicht zwingend die gleiche sein wie während der vorangegangenen Phase des RAPP, sondern richtet sich nach den Bedürfnissen der zu erarbeitenden Varianten und Konzepte.

Pendenzen

Neben der Liste mit den Sofortmassnahmen ist auch die Pendenzenliste nachzuführen. Sie wird zwar laufend „gepflegt“ aber bei jedem Meeting besteht die Möglichkeit zum Abgleich und zur Ergänzung im Plenum. Wichtig in dieser Phase ist es, dass nicht Pendenzen aufgenommen werden, die die Arbeit im Team betreffen. Die auf der Pendenzenliste aufgeführten Tätigkeiten beziehen sich auf die Aktion, nicht auf die Stabsarbeit.

Umfrage

Die Umfrage gibt allen Teilnehmenden am Lagemeeting die Gelegenheit, Fragen zu stellen. Es soll hier in erster Linie um Verständnisfragen gehen (z.B. im Zusammenhang mit den Aufträgen für die Variantenbildung und die Konzepterarbeitung). Für bilaterale Absprachen ist das Lagemeeting der falsche Ort.

Nächstes Meeting

Als Orientierungspunkt und gleichzeitig als Zeitvorgabe für die Erarbeitung der Varianten wird aus dem Planungszeitplan noch einmal der Zeitpunkt des Entschlussmeetings hervorgehoben und als nächster Fixpunkt angeordnet. Die Zeit, die zwischen dem Ende des Lagemeetings und dem Entschlussmeeting verstreichen kann, hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- zeitliche Dinglichkeit der Problemlösung / externe Termine
- Komplexität der Problemstellung;
- Vielfalt der zu erarbeitenden Varianten und Konzepte;
- zur Verfügung stehende personelle Ressourcen;

4.4 In sechs Schritten zur Aktion: Der zweite Schritt – Lagebeurteilung (Zusammenfassung)

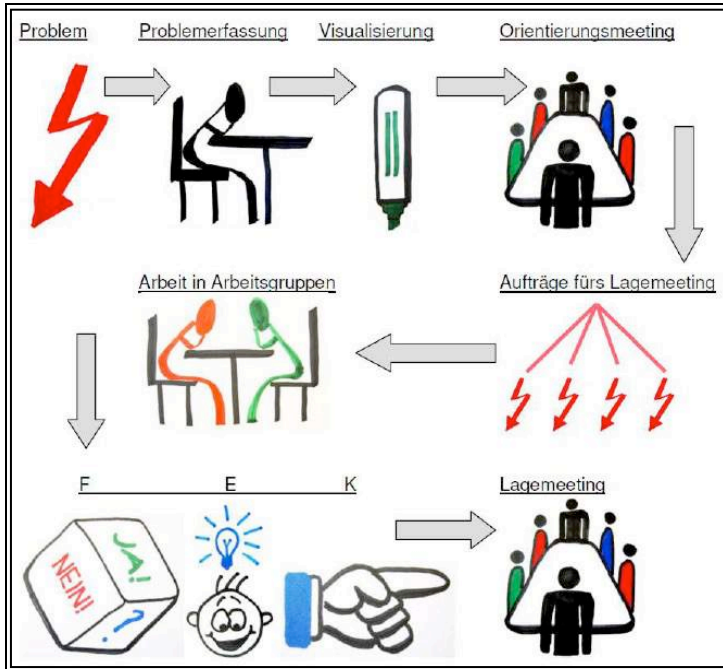


Abbildung 40: Vom Problem zum Lagemeeting

Der zweite Schritt des Rationalen Aktionsplanungsprozesses ist wesentlich von der Teamarbeit geprägt. Die Teammitglieder...

- tragen für die Darstellung des ihnen zugewiesenen Teilproblems Fakten zusammen (F);
- erarbeiten aufgrund der Zusammenstellung der Fakten vor dem Hintergrund des Gesamtproblems entsprechende Erkenntnisse (E);
- leiten aus den Erkenntnissen Konsequenzen/Einschränkungen für die Handlungsoptionen ab (K);
- präsentieren die Lage in ihrem Fachbereich bzw. für das ihnen zur Bearbeitung zugewiesene Teilproblem im Plenum und tragen so zur einer Übersicht über die Gesamtlage bei;
- nehmen Aufträge für die Variantenbildung und Konzepterarbeitung entgegen.

Die Führungsperson übernimmt in dieser zweiten Phase des RAPP über (zeitlich) weite Strecken die Rolle des Coachs für die Arbeitsgruppen und nimmt ihre Führungsfunktion hinsichtlich der Vorbereitung des Lagemeetings wahr. Sie ...

- stellt mittels *management by walking around* sicher, dass die am Orientierungsmeeting erteilten Aufträge richtig verstanden und umgesetzt werden;
- koordiniert die Arbeit unter den verschiedenen Arbeitsgruppen, indem sie Absprachebedarf eruiert und Absprachen anregt;

- beurteilt den Stand der Arbeiten in den Arbeitsgruppen in Bezug auf den Planungszeitplan;
- bereitet das Lagemeeting vor und nimmt dafür eine vertiefte Problemanalyse vor;
- entscheidet über Anträge der Teammitglieder zu Sofortmassnahmen und Pendenzen;
- führt den Planungs- und Aktionszeitplan nach und entscheidet über Anpassungen;
- bestimmt die Arbeitsgruppen für die Bearbeitung von weiteren Aufträgen, für die Variantenbildung und Konzepterarbeitung;
- bestimmt mit der Festlegung der Meilensteine im Planungszeitplan den Takt der Stabsarbeit.

Im zweiten RAPP Schritt hat sich die Führungsperson demnach auf der Basis ihrer vertieften Problemanalyse und der Präsentation der Lagedarstellungen aus den Arbeitsgruppen (FEK) einen Überblick über die Gesamtlage verschafft, sich fakten- und erkenntnisbasierte Handlungsoptionen vorschlagen lassen und den Teammitgliedern Aufträge für die Variantenerarbeitung und die Konzepterarbeitung erteilt. Weiter sind zusätzliche Sofortmassnahmen und Pendenzen aufgenommen und die Zeitplanungen nachgeführt worden.

Das Lagemeeting sollte straff geführt und effizient durchgeführt werden. Ausufernde Präsentationen von Lagedarstellungen sind zu vermeiden. Die Dauer des Lagemeetings sollte in der Regel 45-60' nicht überschreiten. Eine gute Vorbereitung und Ausbildung der Teilnehmenden spart Zeit.

5 Variantenbildung³²: RAPP Schritt 3

- 5.1 Der Variantenauftrag
- 5.2 Drei wichtige Voraussetzungen für die Variantenerarbeitung
 - 5.2.1 Abgrenzung
 - 5.2.2 Tiefgang
 - 5.2.3 Raumfüllung
- 5.3 Die Variantendarstellung
- 5.4 Die Variantenbewertung
- 5.5 In sechs Schritten zur Aktion: der dritte Schritt (Zusammenfassung)

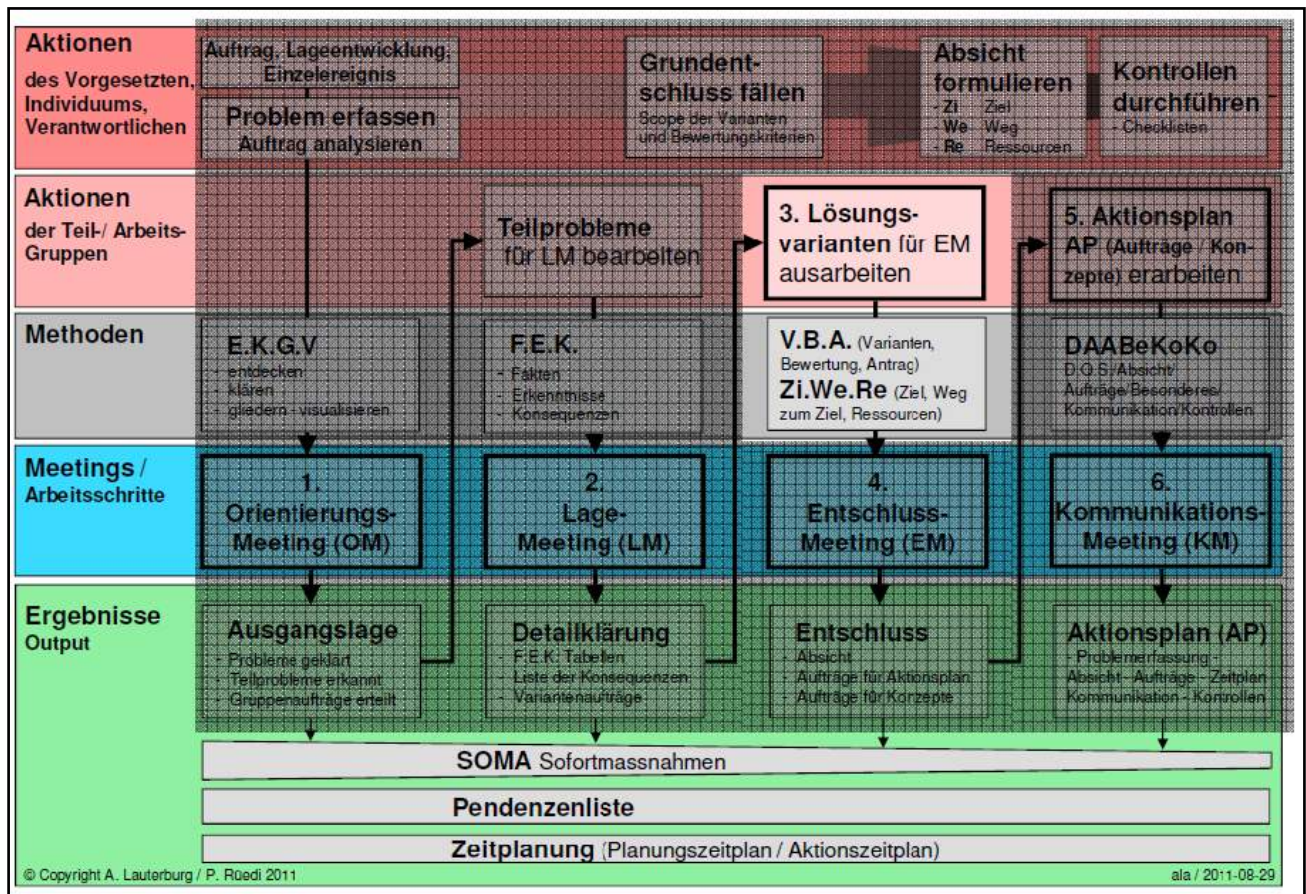



Abbildung 41: RAPP – der dritte Schritt

³² siehe auch Formulare im Anhang

5.1 Der Variantenauftrag

Wie jeder Auftrag muss auch der Auftrag zur Erarbeitung von Varianten klar und präzise sein. Er umfasst gemäss Schema "Auftragserteilung" (vgl. Kapitel 8.2) in Kurzform eine Analyse nach „De quoi s’agit-il“ (DQS), eine Absicht, einen konkreten Handlungsauftrag und "Besonderes", worunter zum Beispiel die Bewertungskriterien, die Kriterienpriorität, der Zeitplan etc. zu verstehen sind. Im Folgenden ein Beispiel aus dem Fall eines schlingernden Bankinstituts:

Variantenauftrag



"Es geht nun darum, Lösungsvarianten für unser Problem zu erarbeiten. Ich will diese in neuer Kombination der bisherigen Teilprobleme und unter Ausklammerung der Aspekte erarbeiten.

Ich lege folgende Themenbereiche für die Variantenbildung fest:

- a) Fusion/Übernahme;
- b) Rückbau unserer Verpflichtungen;
- c) interne und externe Kommunikation.

Die Varianten sind unter folgenden Perspektiven (Beurteilungskriterien) zu beurteilen:

1. Liquiditätssicherung;
2. Bilanzwirkung insbesondere Eigenkapitalbasis;
3. Kundenverhalten (Wirkung über unser Haus hinweg);
4. Markenerhalt und Reputation.

Weitere Vergleichsperspektiven liegen in der Kompetenz der Arbeitsgruppen.

Wir treffen uns am um für etwa Stunden, um die Varianten vorzustellen und den Entschluss vorzubereiten, gegebenenfalls gleich zu fällen. Für die Redaktion des Aktionsplans zeichnet verantwortlich. Alle bisherigen Resultate und Dokumente aus dem Orientierungsmeeting und dem Lagemeeting sind ihm nach diesem Meeting elektronisch abzugeben."

Beispiel 9: Variantenauftrag

5.2 Drei wichtige Voraussetzungen für die Variantenerarbeitung



Varianten sind Szenarien, auch wenn die Begriffe nicht immer synonym verwendet werden. Unter *Denken in Szenarien* und *Denken in Varianten* ist aber das Gleiche zu verstehen. In den Varianten nehmen wir mögliche Handlungsentscheide voraus und visualisieren

diese als Modell (Szenario). Wir beschreiben die Variante in wenigen Worten, analysieren Vor- und Nachteile jeder Variante anhand der Bewertungskriterien und beantragen der Führungsperson eine der Varianten zum Entscheid. Drei Voraussetzungen müssen in dieser Arbeitsphase erfüllt sein: Abgrenzung, Tiefgang und Raumfüllung.

5.2.1 Abgrenzung

Varianten müssen sich spürbar voneinander unterscheiden, sie müssen voneinander abgegrenzt sein. Sie sollten sich möglichst wenig überlappen, sie müssen demzufolge voneinander unabhängig sein. Varianten um der Varianten willen bringen nichts. Von Scheinvarianten sprechen wir, wenn sie sich nur in Nuancen von einer anderen Variante unterscheiden und damit eben nicht abgegrenzt sind. Aber auch Varianten, welche den Entscheidungsraum verlassen, also die Grenze des Machbaren übersteigen, sind Scheinvarianten - und nicht wie ab und zu moniert Extremvarianten. Denkfaule Menschen lieben diesen Prozess der Variantenbildung nicht. Sie müssen sich dazu zwingen, Extremvarianten, die aber immer noch innerhalb der Grenzen des Entscheidungsraums liegen, zu erarbeiten, zu definieren, zu analysieren und daraus auch Erkenntnisse zu gewinnen für die Bewertung scheinbar nahe liegender Lösungsvarianten. Das "Turnen" in Extremvarianten ist eine der kreativitätsförderndsten Tätigkeiten im Management. Viele haben dies noch nie erlebt und werden in RAPP-Simulationen überrascht, welche neue Lösungen und Perspektiven in scheinbar naheliegenden Lösungsansätzen verborgen liegen und welche überraschenden Lösungswendungen sich dadurch ergeben können.

5.2.2 Tiefgang

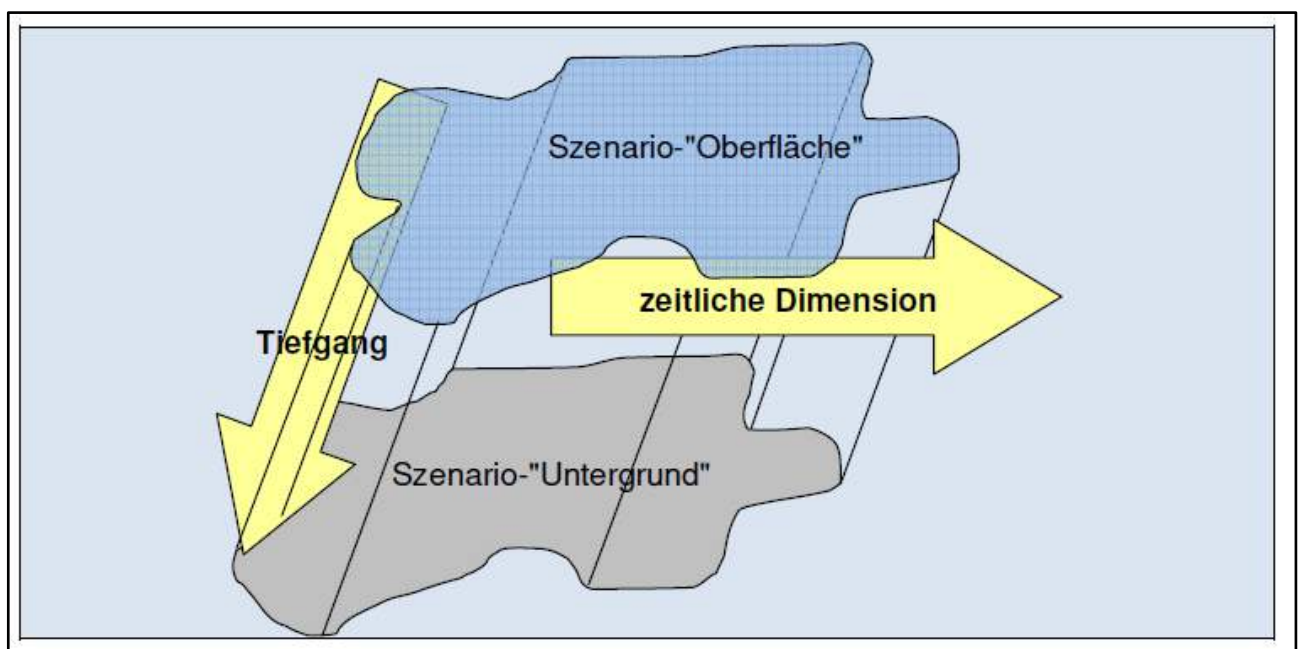


Abbildung 42: Tiefgang in der Szenario-Erarbeitung

Varianten müssen zwar kurz mit wenigen Worten und einer Visualisierung auf einem Plakat dargestellt werden können; kurz bedeutet aber nicht wenig Tiefgang. Jede Variante ist als Szenario durchzudenken, in die Tiefe und in ihrer zeitlichen Entwicklung. Erst wenn eine Variante in diesem Sinne durchdacht ist, kann man ernsthaft Vorteile und Nachteile formulieren, diese auch kategorisieren (zum Beispiel finanziell, personell, reputationsbezogen), gegebenenfalls gewichten und damit priorisieren und letztlich einen begründeten Antrag stellen.

Es kann je nach Themenfeld, zu welchem Varianten erarbeitet werden, durchaus sein, dass hinter einer der Variantendarstellung eine umfangreiche Szenario-Entwicklung steckt. Ganze Businessplanungen, *Pay Back*-Berechnungen etc. müssen erarbeitet werden, bevor auf einem Plakat verdichtet die Varianten präsentiert werden können. In der Krisenführung ist dies sicher kaum der Fall. In zeitkritischen RAPP-Ereignissen kann es sein, dass in gewissen Themenfeldern Varianten in sehr kurzer Zeit zu erarbeiten sind, für andere Themenfelder aber absehbar ist, dass die Erarbeitung der Varianten derart zeitintensiv ist, dass der RAPP ungebührlich verzögert würde, wenn man ihn auf den komplexesten Szenario-Zeitplan abstellte. In solchen Fällen wird das komplexe Themenfeld aus dem Entscheidungsprozess bewusst und sichtbar ausgeklammert. Es erscheint im Aktionsplan als Auftrag zur Konzepterarbeitung mit Handlungsvarianten. Wichtig ist, dieses Themenfeld im Aktionsplan aufzugreifen, was für dieses spezifische Thema (häufig sind es finanzielle Varianten) wiederum einen neuen internen Zeitplan (Planungszeitplan) auslöst. Nur wenn der damit zeitlich verzögerte Entscheid derart mit den anderen zu bearbeitenden Themenfeldern verknüpft ist, dass er nicht losgelöst zu fällen sein sollte, würde der ganze Prozess solange aufgeschoben, bis die komplexen Varianten ebenfalls vorliegen. Keinesfalls darf aber der Tiefgang zugunsten der Geschwindigkeit des Entscheidungsprozesses geopfert werden. Gerade deshalb ist es wichtig, dass sich die Führungsperson laufend mit der zeitlichen Dimension (intern und extern) beschäftigt und schon in der Problemerkennung oder bei der Lagebeurteilung erkennt, wenn für den Entscheid (zum Beispiel komplexe Szenarienbildungen) Vorarbeiten zu leisten sind. Die Führungsperson muss in solchen Fällen frühzeitig entscheiden, ob der RAPP-Prozess gesplittet wird (rasch fällbare versus zeitaufwendigere Entschlüsse) oder solange unterbrochen wird, bis alle für den Entschluss wesentlichen Fakten (für die Lagebeurteilung) und Szenarien (für die Variantenpräsentation) vorliegen.

Zeitschiene beherrschen

Unerfahrene oder wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, den Zeitverhältnissen ein viel zu geringes Gewicht beizumessen.



Man neigt dazu, sich mit dem *Was zu tun ist* zufrieden zu geben, wendet sich vielleicht noch dem *Wer muss es tun* zu, im besten Fall auch dem *Wann*, aber die Zeitschiene des eigenen Prozesses, also das *Bis wann muss ich entscheiden*, geht regelmässig unter. Wir sollten den RAPP nur so rasch vollziehen wie nötig, und nicht so rasch es uns gelegen kommt.

Tipp 15: Zeitschiene beherrschen

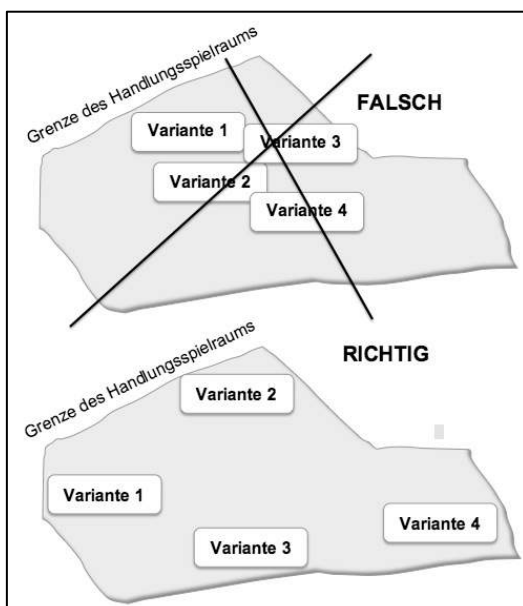
SWISSAIR: Das Problem der Zeitschiene



Ist nicht in der mangelnden Beherrschung der Zeitschiene der Hauptgrund für das Scheitern der ehemaligen Swissair zu orten? Viele Entscheide wurden in den Jahren der "Hunter-Strategie" kurzatmigen und hektisch gefällt. Einige wenige dieser Entscheide beeinflussten die Voraussetzungen vieler anderer Entscheide derart, dass unbedingt die prioritären Themenfelder zuerst hätten entschieden werden müssen, bevor andere, vermeintlich einfachere Sachentscheide gefällt wurden. Die Übernahme der Sabena scheint ohne eingehende Risikoanalyse der personalrechtlichen Verhältnisse und des speziellen belgischen Gesellschaftsrechts erfolgt zu sein und war für das finanzielle Desaster bei der Sabena verantwortlich (Schweizerische Handelszeitung 02.10.2011). Es eilte damals, das *window of opportunity* schien nur kurz offen zu sein, und schon stolperte man in die Zeitfalle. Analoges gilt für die übernommene französische Fluggesellschaft Air Litoral. Auch die verheerenden Kommunikationspannen bei den Verhandlungen mit One World versus Star Alliance (heutige Namen) haben mit einem "zerhackten" Führungsrhythmus zu tun, in welchem zeitaufwendige Abklärungen und Verhandlungen nicht mit einem auf die Medien und Öffentlichkeit schielenden Kommunikationsrhythmus der Verantwortungsträger koordiniert schien (Schweizerische Handelszeitung 02.10.2011.). Der Swissair-Niedergang ist leider zu einem klassischen Fall geworden, in welchem Tiefgang der Geschwindigkeit geopfert wurde. Das ist umso erstaunlicher, wenn man weiss, dass der damalige Verantwortungsträger und CEO aus dem Finanz- und Controllingbereich aufgestiegen war, in welchem in der Regel Tiefgang mehr zählt als in anderen "überfliegergefährdeten" Abteilungen.

Beispiel 10: Swissair Das Problem Zeitschiene

5.2.3 Raumfüllung



Varianten müssen raumfüllend, also im ganzen Handlungsspielraum durchgedacht werden. Sie sondern die Grenzen des Handlungsspielraums, welche ja durch die vorhergehende FEK und die Liste der Konsequenzen erarbeitet wurden, ausnutzen. Das erfordert kollektive Kreativität.

Abbildung 43: Raumfüllung in der Variantenerarbeitung

Nichts tun als valable Extremvariante

Nichts tun ist eine Extremvariante, die immer auch in den Variantenraum einzubeziehen ist. Manchmal ist nichts tun eine kreativere, mutigere und erfolgversprechendere „Nichthandlungsoption“ als alle alternativen Handlungsoptionen



Tool 6: Nichts tun als Extremvariante

5.3 Die Variantendarstellung

Variante (Name / Symbol / Beschreibung)	A: Übernahme	B: Kooperation	C: Alleingang
	Um die Chance auf eine Filialeröffnung auf dem Bürgenstock zu erhöhen, soll durch die Übernahme der Sambers der wichtigste Konkurrent für dieses Projekt ausgeschaltet werden. Sambers hat bereits gute Kontakte zur Klinik auf dem Bürgenstock. Dieser Vorteil kann zum Gelingen des Projekts beitragen. Zudem verbessert sich mit der Übernahme von Sambers nicht nur die Chancen im Projekt Bürgenstock. Durch diesen Schritt wird das Wachstum im Private Banking der CS gewährleistet.	Um die Chance auf eine Filialeröffnung auf dem Bürgenstock zu erhöhen, soll durch die Kooperation mit Sambers der wichtigste Konkurrent für dieses Projekt ausgeschaltet werden. Sambers hat bereits gute Kontakte zu der Klinik auf dem Bürgenstock. Diese können bei der Kooperation genutzt werden.	In dieser Variante wird die CS ohne Kooperation oder Übernahme von Sambers versuchen das Projekt Bürgenstock für sich zu gewinnen. Demzufolge muss sie auch alle Beziehungen selber aufbauen und das Projekt in Eigenregie aufgleisen.
Visualisierung			
Vorteile / Nachteile	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Hauptkonkurrent ist ausgeschaltet + Bessere Position gegenüber LUKB + Das Private Banking der CS wird gestärkt (Know-How und Kundenzfluss von Sambers) + Verankerung in der Zentralschweiz wird gestärkt <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teure Variante da Sambers übernommen werden muss 	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Sollte die Kooperation nicht so verlaufen wie es sich die CS wünscht, ist ein schneller Ausstieg möglich + Diese Variante verursacht keine hohen Kosten + Chancen auf Projektrealisierung gegenüber LUKB werden gestärkt. <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keine klare Positionierung der CS in der Zentral- 	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Lokale Verankerung wird gestärkt, wenn CS Projekt erhält <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hohes Risiko, dass die CS die Filiale nicht realisieren werden kann → Konkurrenzkampf - Für einen Alleingang braucht es mehr Ressourcen für die Umsetzung des Projekts

FB Varianten für Entscheidungsmeeting / Thema: TAKEOVER Aarluft

Variante (Name / Symbol / Beschreibung)	100er	Rep 100er	51er	25er
Visualisierung				
Max Preis: / Aktionäre:	137 Mio (80 + 57) A, B, C	100 (80 + 20) A, B, C	70 Mio (48 + 22) A, B	39 Mio (20 - 0.99) C
Vorteile / Nachteile	+ Komplett Übernahme ohne Reputationsverlust + Verhandlungsspielraum an Grössen - Preis	+ Alle Stakeholder mit Preis beteiligt + Komplett Übernahme - Frage der Reputation - Rechtlich Aspekt betroffen - Abgrenzungszugung unklar	+ Aktienmehrheit + Keine Grossaktionäre neben uns - Reputation - Evtl. Verlust Anteile C an CS	+ Keinen Einfluss auf MA u. Reputation + Zornbürger Reputationswin - langsame Übernahme - Nur Störmittel
Antrag / Begründung	51er	Aktienmehrheit. Verhandlung in Z. Schnitt, Preis ↳ Abwachen von anderen Interessen.		

F8 Varianten für Entscheidungsmeeting / Thema: <u>Bewältigung Liquiditätsproblem</u>			
Variante (Name / Symbol)	1. Teilverkauf	2. AK Erhöhung (fremde neue Aktionäre)	3. Teilschliessung
Visualisierung (Beschreibung)			
Kriterium Bonität (x1)	mittel bis schlecht, wenn kreditbelastete U-Teile verkauft werden (-1)	sehr gut (2)	mittel, falls restliche U-Teile dadurch rentabler werden (+1)
Kriterium U-Entwicklung (x1)	nur positiv, wenn der verkaufte U-Teil strategisch abseits liegt (+1)	neutral falls neue Aktionäre geringfügig und langfristig orientiert (0)	neutral bis positiv, falls Reststruktur nicht geschwächt wird (+0.5)
Kriterium Zeit (x1)	Zur Erzielung eines vernünftigen Preises sind 18 Monate (-2)	rasch, je nach Inkaufnahme der Macht neuer Aktionäre (+1.5)	rasch bis mittelfristig (je rascher desto teurer (+1))
Kriterium Altaktionäre (x1)	hält den Aktienwert tendenziell auf bestehendem Niveau (+1)	Verwässerung (-2)	positiv, wenn U-Teile höher als Fremdkredite verkauft werden (+1))
Kriterium Summe	(-1)	(1.5)	(3.5)
Antrag / Begründung	Wir beantragen Variante 3 (Teilschliessung) , weil der Wert der Altaktionäre gehalten werden kann, ein positiver Effekt auf die restlichen U-Teile zu erwarten ist und das Signal von Markt und Banken eher am positivsten aufgenommen wird.		

Abbildung 44: Variantendarstellung

Ein Variantenvergleich muss auf einem A1-Normplakat dargestellt werden können, auch wenn dahinter zum Teil umfangreiche Szenarien erarbeitet worden sind. Die Darstellung entscheidungsbereiter Varianten ist darum eine inhaltliche und grafische Verdichtung. Diese kann so weit gehen, dass die Variantendarstellung an sich nicht mehr ohne Erläuterung selbsterklärend dasteht. Gute Visualisierer und begabte Texter können allerdings erstaunlich konsistente und verständliche Darstellungen auf ein A1-Format bringen – aber es muss dennoch die Regel sein, dass der Autor einer Variante diese mündlich erläutert. Insbesondere bei Nachfragen aus dem Entscheidungsgremium muss der Autor kompetent Auskunft erteilen können. Dies im Gegensatz zu FEK-Tabellen, die in der Regel durchaus ohne Erläuterungen lesbar und verständlich sein sollten.

5.4 Die Variantenbewertung



Varianten (Szenarien) zu bewerten, kann rein quantitativ erfolgen, wie es der Begriff *werten* impliziert. Auch rein qualitative Beurteilungen der Varianten sind gebräuchlich, häufig werden beide Ansätze kombiniert. Wir sind aber gar keine Freunde von Scheinquantifizierung. Damit gemeint sind unendlich aneinandergereihte Faktoren, Gewichtungen, die dann am Schluss berechnete Werte ergeben, nach welchen Varianten besser oder schlechter dastehen. Die Arithmetik dahinter ist in solchen Fällen fast immer genauer als die Realität. De facto muss der Variantenbewerter nämlich aus Annahmen, Erfahrung etc. in den meisten Fällen Wertungen vergeben (also nicht berechnen). Durch Kumulation mehrerer vergebener Wertungen wird die arithmetische Verdichtung rasch zum

manipulierbaren Zufallsprodukt, insbesondere wenn die Wertungen vorher auch noch mit Faktoren belegt wurden.

Rein verbale Beurteilungen nach verschiedenen Kriterien sind besser, weil sich der Bewerter mit Sprache auseinandersetzen muss, statt (wiederum der einfachen Intuition folgend) Wertungen zuweisen muss. Es ist viel schwieriger, eine Variante im Kriterium Image beispielsweise mit "Reputationsschaden kann rasch eskalieren" zu bewerten als einfach eine "-1" zu setzen; zusätzlich kommt immer noch die latente Unsicherheit, ob eine "Kann-Beurteilung" anders zu bewerten ist als eine "Ist-Beurteilung". Ist ein sehr grosser Reputationsschaden, der aber nur unter bestimmten Annahmen eintritt, negativer zu bewerten als ein erwarteter mittlerer Reputationsschaden, der im Fall der Annahme der Variante sicher eintritt? Deshalb votieren wir im Zweifels Fall für qualitative Bewertungen von Varianten, idealerweise ergänzt durch quantitative Werte. Quantitativ heisst, dass der Bewerter jeder qualitativen Aussage auch einen "Gunstwert" zuweist, also ganz einfach +2 für sehr günstig für die Lösung des Gesamtproblems, +1 = "günstig, 0 = neutral, -1 = ungünstig und -2 = sehr ungünstig. Der Bewerter darf dabei durchaus mit Zehnteln spielen und einer Variante unter einem Kriterium auch mal eine 1,2 oder -1,5 zuweisen. Er zeigt dabei, dass er sich ernsthaft mit der Wertzumessung beschäftigt hat und am Schluss – darauf kommt es an – ist das quantitative Resultat entweder so eindeutig, dass es verbal einfach zu begründen ist, oder die Varianten liegen auch quantitativ so nahe beisammen, dass die Abweichung von ein paar Zehnteln den Entscheider nicht beeinflussen wird und darf. Der Entscheider wird bei unserer kombinierten Methode von qualitativen und quantitativen Bewertungen nicht umhin kommen, beide Bewertungen zu studieren und zu praktizieren. Er muss dabei Inkonsistenzen suchen und letztlich – das steht immer am Beginn des Entschlusses – alles miteinander zu kombinieren, nun auch die Intuition wieder ins Spiel bringen und aus gesamtheitlicher Sicht entscheiden.

Mehr denken und weniger rechnen

Unerfahrene und wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, quantitativen Verfahren in der Variantenbewertung ein zu hohes Gewicht beizumessen.

Beim Thema Quantifizierung von Varianten, also der Frage nach qualitativer versus quantitativer Variantenbewertung grenzen wir uns als Autoren, eher ungewollt, vom wissenschaftlichen Mainstream ab. Ungewollt, weil wir uns dem Verständnis und Verbesserung betrieblicher Führungspraxis und nicht der wissenschaftlichen Profilierung verpflichtet fühlen.

Viele Standardwerke zu Entscheidungsthemen sind dicht gepackt mit dem Versuch, aus einer Sozialwissenschaft (was die Betriebswirtschaft weitgehend ist) eine harte Wissenschaft zu machen, die mit Zahlen operiert. Wir geben zu, dass dies nur eine Vermutung ist. Aber wenn man sich durch hunderte Seiten Fachliteratur zum Thema „betriebliche Entscheidungsfindung“ durchgekämpft hat und - von wenigen Ausnahmen abgesehen - keine einzige Methode fand, die in der Unternehmenspraxis angewandt werden kann oder angewandt wird, dann ist das ernüchternd. Dafür lassen diese Publikationen jeden Leser in Ehrfurcht ob der beeindruckenden Fülle arithmetischer Formeln (die letztlich einfachen Inhalts sind) erstarren. Dabei kann sich der führungserprobte Manager des Eindrucks nicht erwehren, da werde eine Entscheidungswelt



erfunden, die mehr der Förderung der wissenschaftlichen Reputation von Autoren dient, als der Darstellung realer Praxis.

Aus unserer Sicht hat sich betriebswirtschaftliche Literatur in erster Linie dem Verständnis des Realen zu widmen. Dies aus dem empirischen Verständnis heraus, erfolgreichere von weniger erfolgreichen Realitäten abzugrenzen, diese deskriptiv zu erfassen und ganz am Ende Hinweise zu methodischer Verbesserung zu geben. Oder noch besser, *Success Stories* in *Standard Operation Procedures* (SOP) zu übersetzen. In diesem Sinne verstehen wir Betriebswirtschaft mehr als eine deskriptive als eine theoretisch fundierte, mathematisch greifbare Wissenschaft. Wir stehen dazu und halten deshalb vom Versuch wenig, sich durch quantitative Methoden zu profilieren. Wohltuend kommen da ein GOMEZ und PROBST (1999:177) daher, in welchem die Variantenquantifizierung auf eine einzige Tabelle reduziert wird, ganz im Gegensatz zu (im übrigen sehr wertvollen Standardwerken) wie GRÜNIG und KÜHN (2003), noch ausgeprägter KAHLE (2001), praktisch unverständlich BAMBERG et al. (2008). Dabei seien quantitative Methoden nicht in Bausch und Bogen verdammt, das Spielen mit Entscheidungsbäumen, morphologischen Kästen, Minimax und Maximax etc. erweitert den methodischen Horizont und kann insofern durchaus bereichern. In der Praxis jedoch finden sich in der Entscheidungsfindung all diese Formen der Quantifizierung - natürlich mit Ausnahme finanzieller Kennzahlen - praktisch nicht.

Tipp 16: Mehr denken und weniger rechnen

5.5 In sechs Schritten zur Aktion: Der dritte Schritt – Variantenbildung (Zusammenfassung)

Der dritte Schritt ist vorerst durch die Führungsperson und dann ebenso wie der zweite von Teamarbeit geprägt:

Die Führungsperson hat...

- aufgrund des Gesamtlagebilds zu entscheiden, für welche Fragestellungen aus der Liste der Konsequenzen Varianten und Konzepte zu erarbeiten sind;
- dazu präzise Aufträge zu erteilen.

Die Teammitglieder haben ...

- zu den ihnen zugewiesenen Themen raumfüllende und differenzierte Varianten bzw. Konzepte zu erarbeiten;
- die Varianten nach den zuvor festgelegten Kriterien zu bewerten;
- begründet eine der Varianten zur Genehmigung zu beantragen.

6 Der Entschluss³³: RAPP Schritt 4

- 6.1 Das Entschlussmeeting
- 6.2 Der letzte Schritt zum Entschluss
- 6.3 Elemente des Entschlusses und Entschlussformulierung
- 6.4 Die Entschlussvisualisierung
- 6.5 Das Ende des Entschlussmeetings, Aufträge für den Aktionsplan
- 6.6 In sechs Schritten zur Aktion: der vierte Schritt (Zusammenfassung)

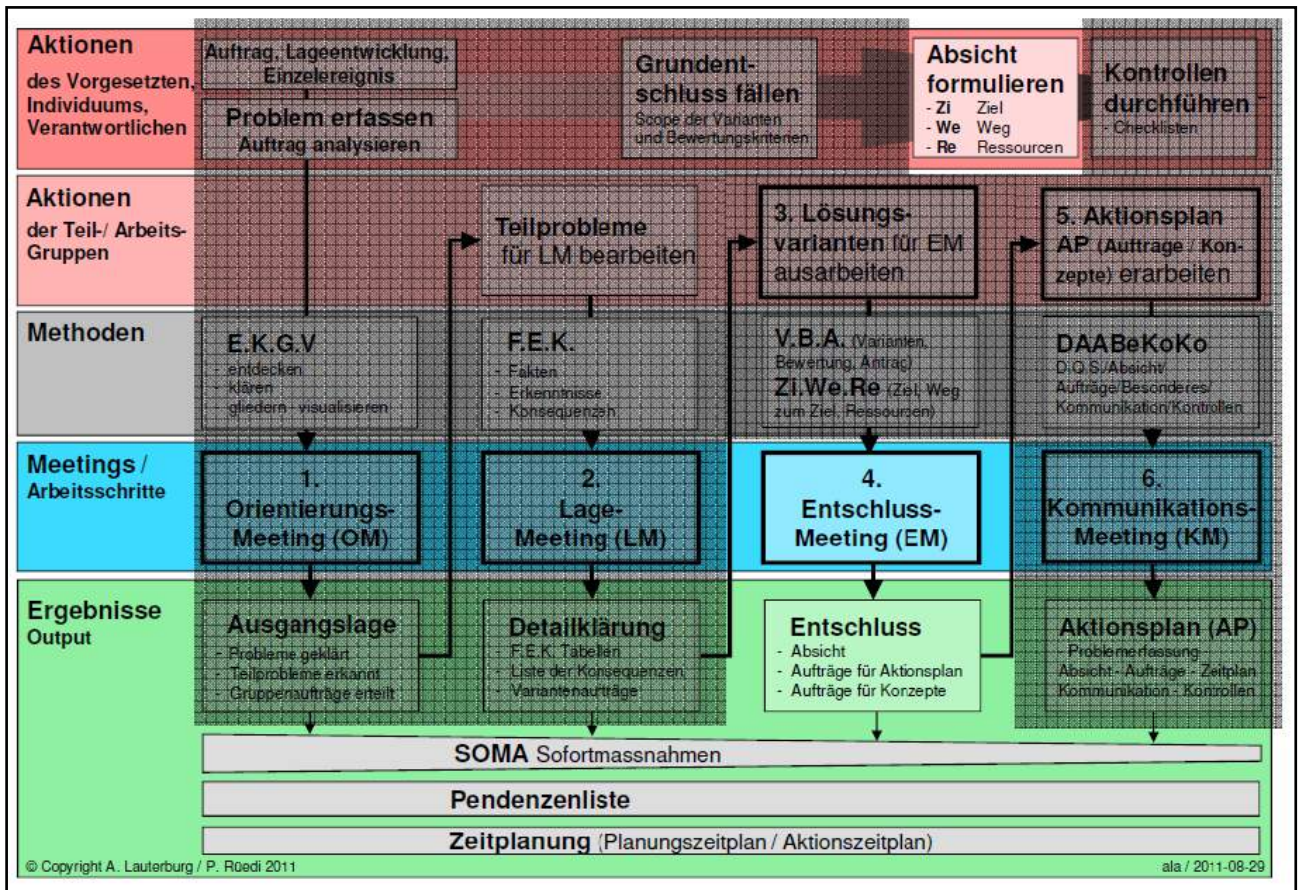


Abbildung 45: RAPP – der vierte Schritt

³³ siehe auch Formulare im Anhang

6.1 Das Entschlussmeeting

Für das Entschlussmeeting hat sich folgende Agenda bewährt:


Agenda Entscheidungsmeeting 05.03.13, 1600	
1. Präsentationen der Lösungsvarianten	
 UNTERBRUCH (ev. Entschlusskollektivierung)	
2. Formulierung der Absicht	
3. Aufträge / Konzeptaufträgen	
4. Fragerunde	
5. Organisation der Kommunikation	
6. Organisation der Kontrollen	
7. Nächste/s Meeting/s	
8. Aufträge für den Aktionsplans (Gliederung, Konzepte, Beilagen, Redaktion)	

Abbildung 46: Agenda des Entschlussmeetings

Die Variantenpräsentation ist nicht mit der Variantendarstellung (Kapitel 5.4.) gleichzusetzen. Die Erfahrungen mit RAPP-Simulationen zeigen, dass das Thema *wie präsentiere ich Varianten vor dem Entscheidungsgremium* ein Kapitel verdient. Man mag uns nicht verübeln, dass wir hier auf ein paar ganz einfache Grundsätze der Präsentationstechnik eingehen, aber die Fülle der Fehler, die wir in den letzten Jahren beobachteten ist derart gross, dass wir es zumindest nicht unversucht lassen wollen, hier etwas zur Besserung beizutragen.

Wer vor einem Entscheidungsgremium nach einem ausführlichen Vorbereitungsprozess (Problemerkennung, Lagebeurteilung, Varianten-Erarbeitung) und unmittelbar vor dem Entschluss, den das Gremium als Ganzes oder Führungsperson alleine zu fällen hat, präsentiert, muss sich bewusst sein und darf davon ausgehen, dass das Gremium

- die Lage kennt;
- die Varianten auf den Plakaten studiert hat;
- aus der mündlichen Erläuterung der Varianten nun einen Mehrwert erwartet.

Darum ist der Vortrag von Varianten (wie im Übrigen auch der FEK-Lagebeschreibungen der Teilprobleme) vorzubereiten und zu üben. Es geht darum,

- zuerst aufzuzeigen, ob der Entscheidungsraum im eigenen Variantenthema begrenzt ist;
- nachzuweisen, dass der Entscheidungsraum ausgenutzt wurde und auch Extremvarianten geprüft und/oder im Folgenden präsentiert werden;
- zu erläutern, warum man auf bestimmte Varianten verzichtet;
- nachzuweisen, dass die Varianten abgegrenzt sind;

- auf mögliche Tiefgangprobleme (aus Zeit- oder Datengründen) hinzuweisen;
- die Varianten mit Stichworten horizontal zu präsentieren, also zuerst, wie sie sich unterscheiden. Dann sind unter jedem Bewertungskriterium mit Stichworten alle Varianten zu bewerten, um anschliessend zum nächsten Kriterium zu gehen, bis alle Kriterien horizontal bewertet und begründet sind. Hierbei sind Fragen und Diskussionen zuzulassen;
- am Schluss einen Entscheidungsantrag zu stellen und zu begründen, also "wir beantragen den Entscheid von Variante X, ev. unter Ergänzung von folgenden Elementen aus Variante Y, weil wir dem Kriterium (a) in Bezug auf unsere generelle Problemlage die höchste Priorität zuweisen und gleichzeitig mit der Variante X(+) das geringste Risiko in Bezug auf Kriterium (b) eingehen".

Zu vermeiden ist ein langatmiges Ablesen dessen, was schon auf dem Variantenplakat steht und eine vertikale Präsentation, also ein Erläutern der ersten Variante mit der Bewertung aller Kriterien, dann der zweiten Variante usw., weil dieses Vorgehen die Vergleichbarkeit der Varianten erschwert.

Die echte Gegenüberstellung der Varianten muss beim Zielpublikum als solche erkenn- und erlebbar sein. Der Entscheidungsantrag muss – auch präsentationstechnisch – als logische Folge von Denkarbeit herausgearbeitet und dargestellt werden.

6.2 Der letzte Schritt zum Entschluss

Wenn alle Varianten präsentiert sind, geht es "nur" noch darum, einen Gesamtentschluss zur Lösung des komplexen Problemgefüges zu fassen und zu formulieren. Die Führungsperson wie auch die Mitglieder des Entscheidungsgremiums sind nun durch das Orientierungsmeeting, das Lagemeeting und die Variantenpräsentation derart mit der Materie vertraut, dass der Entschluss praktisch nur noch "gepflückt" werden muss. Er hängt nun gewissermassen in der Luft. Je nachdem, ob der anstehende Entschluss hohe Risiken enthält oder derart weit gehende Konsequenzen, dass ein Unternehmen/Bereich gefährdet sein könnte, muss jetzt unter Umständen noch eine vorgesetzte Stelle einbezogen werden. Das ist aber in der betrieblichen Praxis zum Glück selten der Fall.

Also stellt sich lediglich die Frage, ob die Führungsperson den Entschluss nun alleine fasst, getreu ihrem alleinigen Verantwortungsanspruch, oder ob sie den Entschluss gewissermassen kollektiviert. Wir empfehlen die zweite Variante. Dabei muss jedes Mitglied des Entscheidungsgremiums aus den vorgestellten Varianten seinen Entschluss individuell fassen, ausformulieren, unter Umständen auch visualisieren und präsentieren. Erst dann wird ersichtlich, ob der Entschluss wirklich "pflückbereit" war oder ob immer noch grundsätzliche Differenzen vorhanden sind. In der Entscheidungspraxis ergeben sich nur noch äusserst selten Differenzen, aber es kann vorkommen. Das ist auch nicht weiter schlimm. Das Ausräumen der Differenzen steigert die Qualität des Entschlusses. Das Kollektivieren des Entschlusses erzeugt zudem auch

eine kollektive Verantwortung der Entscheidungsträger und verpflichtet alle im Führungsgremium, sich hinter den gemeinsamen Entschluss zu stellen. Der einsame Entschluss der Führungsperson dagegen spart Zeit und ist deshalb eher in der zeitkritischen Krisenführung angezeigt.

Allerdings birgt auch das Kollektivieren Risiken: Im *Group-Thinking-Syndrom* (FEIERABEND 2012) äuft ein Team Gefahr wesentlich höhere Gefahren einzugehen und damit riskantere Entscheide zu fällen als die Führungsperson als Individuum. Als mögliche Erklärung dafür wird die Verantwortungsdiffusion herangezogen (FEIERABEND 2012), ein Phänomen, das nicht nur aus der Massenpsychologie bekannt ist, sondern scheinbar schon in kleineren Gruppen auftritt.

6.3 Elemente des Entschlusses und Entschlussformulierung

Elemente des Entschlusses

- Zi** **Ziel** (was wollen wir mit dem Entschluss letztlich erreichen?)
- We** **Weg zum Ziel** (wichtigste Massnahmen, Eckwerte des Aktionsplans)
- Re** **Ressourcen** (Eckwerte personeller, finanzieller und zeitlicher Ressourcen)



Tool 7: ZiWeRe

In der Entschlussformulierung geht es darum, in knappen, aber ausreichend ausführlichen Worten den Entschluss der Führungsperson derart zu beschreiben, dass das Handlungsmuster für die Erstellung des Aktionsplans klar ersichtlich ist. Die Formulierung umfasst deshalb alle wesentlichen Eckdaten aus dem Handlungsstrang, welche die Führungsperson für die Lösung des Problems erkannt hat. Am besten eignet sich hier eine Art Auflistung und Ausformulierung der Aktionselemente wie in folgenden Beispielen dargestellt:

Einfache Absichtsformulierung



Problemstellung: Maschinenausfall und Lieferverzögerung bei strategischen Kunden.

„Wir beabsichtigen,

- um unser aktuell angeschlagenes Zuverlässigkeitsimage spürbar zu verbessern (**Ziel**);
- alle Rahmenaufträge um max. 4 Wochen zu verschieben und dies den Kunden gleichentags schriftlich mitzuteilen und vorgängig mündlich zu erläutern (**Weg zum Ziel**);
- die freiwerdende Kapazität in erster Priorität zugunsten von Kunde X und in zweiter Priorität zu Gunsten von Kunde Y einzusetzen (**Weg zum Ziel**);

- C-Kunden direkt durch Unterlieferanten mit vorsorglicher Konventionalvereinbarung in Bezug auf Kundenschutz, Qualitäts- und Terminaspekte beliefern zu lassen (**Weg zum Ziel**);
- täglich an alle Kunden aktiv und mündlich eine aktuelle Lagebeschreibung zu übermitteln (**Weg zum Ziel**);
- hierfür ein Krisenteam bestehend aus X, Y und Z einzusetzen und ein Notfallbudget von 100'000 € zur Verfügung zu stellen (**Ressourcen** Human-, Zeit-, Finanz-).“

Beispiel 11: Absichtsformulierung

In obigem Beispiel wird damit alles Wesentliche festgelegt, nämlich welche Kunden angesichts der Knappheit der Produktionsmittel bevorzugt werden, welche Kundenkategorie maximal welche Zeitverzögerung erfährt, wie wir mit Unterlieferanten ein Teilproblem lösen wollen und wie wir die tägliche Kommunikation regeln und welche finanziellen Mittel wir einsetzen wollen.

Umfassende Absichtsformulierung in komplexer Problemlage



Problemstellung: Teilverlagerung von Produktionsmitteln aus der Schweiz zu Tochterunternehmen in anderen europäischen Ländern

„Im Wissen

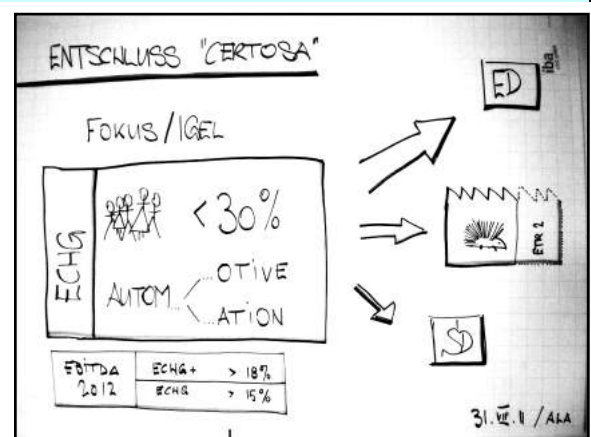
- um die sinkende Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz bezüglich Personalkosten;
- um die steigenden technologischen Ansprüche in allen Produktionsbereichen;
- um den kommerziellen USP der Schweiz bezüglich Vertrieb und interkultureller Kompetenz;
- unserer Marktführerposition in der Rohmaterialverarbeitung für unsere Märkte in Europa;
- unserer Marktführerposition im weltweiten-markt für-anwendungen;

Unter Annahme

- weiterhin volatiler und unberechenbarer Wechselkursverhältnisse des CHF zu den Leitwährungen der Welt;
- flacher Nachfrageentwicklung in allen Konsum- und Industriegüterbereichen;
- steigender Fremdkapitalzinsen;

Im Interesse (Ziel)

- des Erhalts der eignergeführten Unternehmung;
- der Sicherung und Erhöhung des Eigenkapitals und dadurch der Erhöhung des Bonitätsratings bei Banken;
- der Wiedergewinnung der „Handlungsfreiheit zur Ergreifung geschäftlicher Opportunitäten“;
- der Durchsetzung des Prinzips der „Einfachheit der Aktion und der Strukturen“;
- des Haltens und Gewinnens guter Schlüsselmitarbeiter auf allen Kaderstufen.



entscheiden wir auf Basis der vorgelegten Varianten wie folgt:

Wir wollen im Sinne einer modifizierten "CALIBRA (+)" Variante,

1. die Produktion am Standort Schweiz auf die Automotive-Produktion fokussieren, so dass nur noch Produkte mit einem geringen Personalkostenanteil (<30%) gefertigt werden (Konzept SWISSFOKUS);
2. dadurch den standortbezogenen Overhead in der Schweiz derart reduzieren, dass mit der verbleibenden fokussierten Produktion ein EBITDA von 15% oder einem kombinierten EBITDA-Anteil des türkischen Tochterbetriebs von 18% erwirtschaftbar ist. Dabei steht die Erzielung eines Unternehmensgewinns beim schweizerischen Standort von >5% im Vordergrund;
3. in der Schweiz abzubauen Produktionsmittel, Kunden und Produkte im Interesse der Verkraftbarkeit in erster Linie nach Deutschland, in zweiter in die Türkei und in dritter Priorität nach Ungarn verlagern;
4. deshalb in Deutschland die erforderliche Flexibilität für die Übernahme von einigen Mio. € Umsatz schaffen;
5. in der Türkei weiterhin ein signifikantes, jedoch lokal verkraftbares Wachstum erzielen und den Bau von ETR II freigeben;
6. den Türkei-Vertrieb in der Schweiz belassen, jedoch mittels eines Konzepts „Verlagerung Türkei-Logistik/Vertrieb nach Hamburg“ Handlungsfreiheit gewinnen (Eventualplanung "V-ESD");
7. im aktuellen Budget hierfür einen Betrag von 250'000 € einstellen und vorderhand auf den vorgesehenen Abbau im Stab des Vertriebs verzichten (Ressourcen).“

Beispiel 12: Absichtsformulierung in komplexer Problemlage

Für die **Formulierung des Entschlusses** hat sich folgende Gliederung bewährt:

Wi: im Wissen

= welche wichtigen Fakten haben mich zum Entschluss bewogen?

An: Unter Annahme

= Was weiss ich nicht, muss ich aber angesichts der Lagebeurteilung annehmen?

Int: Im Interesse

= Welche Ziele stehen bei meinem Entschluss im Vordergrund?

lösen wir das Problem, indem wir

1. ... (nach der Struktur Zi - We - Re)
2. ... (nach der Struktur Zi - We - Re)
3. ... (nach der Struktur Zi - We - Re)



Tool 8: Wi-An-Int

Flughöhe laufend anpassen

Unerfahrene und wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, in mehreren Phasen des RAPP die falsche "Flughöhe" einzunehmen, also entweder über die anstehenden Aufgaben oberflächlich hinweg zu segeln oder im falschen Moment Mikromanagement zu betreiben, statt die Übersicht zu bewahren



In der **Problemerkfassung** geht es darum, das *Big Picture* der diffusen Problemlage mittels Bildung von Teilproblemen zu durchstossen und zu gliedern. Eine hohe Flughöhe ist dafür unumgänglich, eine zu tiefe verunmöglicht, den Überblick zu bewahren.

In der **Lagebeurteilung** ist schonungsloser Tiefgang erforderlich. Bei der Beschreibung des Gesamtgebilds passt die Führungsperson die Flughöhe wiederum nach oben an.

In der **Variantenbearbeitung** geht es wiederum um Details und das genaue Abtasten von Szenarien, die Flughöhe ist wiederum tief.

Der **Entschluss** und die **Absichtsformulierung** greift nun wieder das "Big Picture" der Problemerkfassung auf und führt dieses verbal und visuell zum Lösungsstrang, der aus dem Entschluss resultiert, die Flughöhe muss deshalb wieder deutlich angehoben werden.

Der Aktionsplan hingegen greift wiederum tief in die Ausführungsdetails ein und muss sich je nach Thema auf einer adäquat tiefen Flughöhe bewegen.

Tipp 17: Flughöhe laufend anpassen

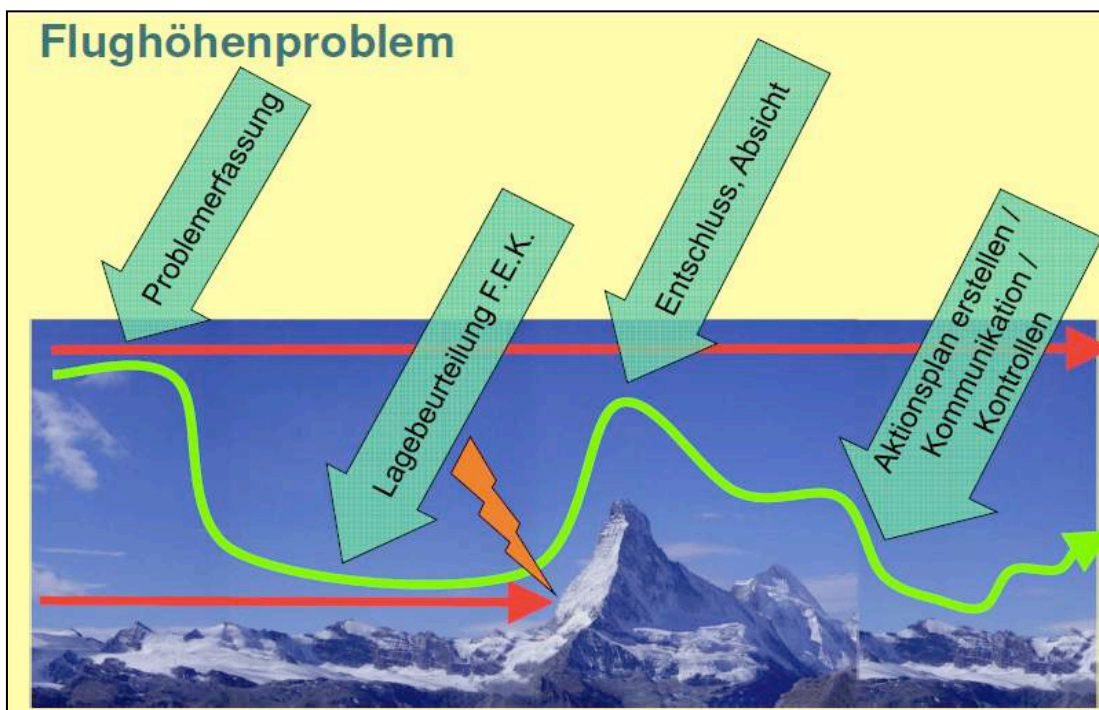


Abbildung 47: Flughöhenproblem

6.4 Die Entschlussvisualisierung

Visualisierung ist besser als Text alleine. Dieser Merksatz, der für alle Aussagen zutrifft, ob in der Problemerkennung, in der Lagebeurteilung und in der Variantendarstellung, gilt auch hier: Visualisierte Entschlüsse sind bessere Entschlüsse. Visualisierung nützt dabei nicht nur der kommunikativen Klarheit, sondern erzeugt ihren Hauptnutzen schon zuvor, nämlich bei der Verbalisierung der Absicht.

Was sich nicht zeichnen lässt, lässt sich letztlich nicht klar in Worte fassen, und was sich nicht in Worte fassen lässt, war nicht klar überlegt - oder wie der Volksmund sagt "ce qui ce conçoit bien, s'annonce bien"³⁴. Das Verlesen oder Darlegen der Absicht ist analog der Problemerkennung und der Darlegung des Gesamtlagebilds eine der Königsdisziplinen für die Führungsperson. Die Absichtsformulierung ist hierbei die wichtigste, ganz einfach, weil sie sich nicht nur an das führende Entscheidungsgremium richtet sondern an einen viel grösseren Kreis von Informationsempfängern, Ausführenden, Interessierten, Vorgesetzten, Gleichgestellten etc.

Wer es schafft, vor Erstellen des detaillierten Aktionsplans eine "knackige", präzise und vollständige Absicht zu formulieren, erreicht mehrere Ziele gleichzeitig:

- Die Köpfe sind nun zu Beginn der Aktionsplanerstellung wieder präzise auf den geplanten Handlungsstrang ausgerichtet.
- Es ist klar, was wir tun, und - was ebenso wichtig ist - was wir nicht tun.
- Die Adressaten im Aktionsplan kriegen vor den Detailinformationen in den Einzelaufträgen das *Big Picture* der Führungsperson vorgesetzt, was das Verständnis für die Einzelaufträge oder Detailkonzepte fördert. Wer den Hintergrund eines Auftrags versteht, führt ihn eher im Sinne des Vorgesetzten aus.

Mit der Absichtsformulierung und deren Kommunikation an alle Adressaten hat die Führungsperson "ihren Haupt-Job getan", ihr bleibt aber noch vieles zu tun: Dazu gehören:

- die Überwachung der Erstellung des Aktionsplans;
- die Organisation der Kontrollen;
- das Anordnen eventuell weitergehender Eventualplanungen (was tun wir, wenn sich die Dinge entgegen unserer Erwartung anders entwickeln?);
- die Vorbereitung der Kommunikation des Aktionsplans an die verschiedenen Anspruchsgruppen wie Ausführende, Vorgesetzte, Interessierte und Berechtigte weitere Kreise wie Aktionäre, Regulierer, Verwaltung etc.;
- gemeinsam mit der Assistenz das Überprüfen und Nachführen der Pendenzenliste;
- gemeinsam mit der Assistenz das Überprüfen und „Abhaken“ der SOMA Liste;
- gemeinsam mit der Assistenz die Verfeinerung des externen Aktionszeitplans;
- gegebenenfalls das Erstellen einer Synchronisationsmatrix, falls dies aufgrund paralleler Aktionen der Verständlichkeit des Aktionsplans dient.

³⁴ "was gut überlegt ist, lässt sich auch gut ausdrücken"

<p>Problemstellung / Lagebild</p>
<p>Lagebild "Falera" Die Analyse des Problemfalls "Falera" ergab, dass wir es vorwiegend mit einem Kommunikationsproblem zu tun haben, welches nur mit einem neue gestatten Kommunikationsprozess zu lösen ist. Sekundär stimmt unser Lieferantenmanagement nicht mit dem Normprozess überein, es ist zwar installiert aber nicht kontrolliert</p>
<p>Absicht (Wir lösen die Aufgabe, indem / wir werden / ich will))</p>
<p>wir lösen das Problem "Falera", in dem wir ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - bis Ende Mai unter Leitung des VL für alle A- und VIP Kunden einen neuen Kommunikationsprozess definieren - diesen in einem ersten Event zusammen mit einer Auswahl an VIP Kunden erarbeiten (vernehmlassen) - EuropShare - die Kontrolle im Lieferantenmanagement neu in die Standardtraktanden der Wochensitzung aufnehmen. - einen Event zum Thema „globale Wertketten-Trends“ im Herbst dieses Jahres mit Lieferanten und Kunden durchführen, hierzu 100'000 CHF einsetzen und die Durchführung dem L-Log übertragen
<p>Visualisierung</p>
<p>The diagram illustrates the integration of suppliers and VIP customers into a value chain. At the top, a supplier (Zulieferer) and a VIP customer (VIP-/A-) are connected by a lightning bolt, symbolizing a strong relationship or integration. Below them, a factory icon represents the production process. A large arrow points from the supplier and customer towards the factory, indicating the flow of goods or information. The text 'integrierte, dokumentierte und kontrollierte Wertkette' (integrated, documented, and controlled value chain) is written above the arrow. At the bottom, three figures are shown shaking hands, representing a successful agreement or collaboration. The text 'Integrationsevent „EuropShare“' is written below the figures, indicating the event that facilitated this integration.</p>

Abbildung 48: Normformular mit Beispiel einer Entschlussdarstellung

6.5 Das Ende des Entschlussmeetings, Aufträge für den Aktionsplan

Nach der Kommunikation des Entschlusses werden die Normplakate (Zeitpläne, Pendenzenliste, SOMA-Liste) nochmals nachgeführt und der Redaktor des Aktionsplans übernimmt die Auftragserteilung für die einzelnen Fachbeiträge im Aktionsplan. Diesen Moment darf man nicht unterschätzen. Wie immer, wenn Aufträge erteilt werden, auch wenn es nur um redaktionelle geht, ist die nötige Sorgfalt und Systematik der Auftragstechnik einzuhalten, ansonsten verliert das Führungsteam viel Zeit und Präzision und läuft dabei Gefahr, die nötige Kohärenz des Aktionsplans zu verlieren. Wichtig ist deshalb, dass der schon frühzeitig benannte Redaktor sich auf die Auftragserteilung für den Aktionsplan vorbereitet hat, und zwar schon vor dem Entschlussmeeting. Das Inhaltsverzeichnis des Aktionsplans muss wieder auf einem Plakat dargestellt sein. Jeder Beitrag, den ein Mitglied des Führungsteams zu liefern hat, erhält eine Nummer, unter welcher dieser Beitrag elektronisch abzuspeichern ist. Zusätzlich werden auf dem Plakat die Verantwortlichen bestimmt, unter Umständen der erwartete Umfang, einzufügende Grafiken und (wichtig!) ev. beizubringende Anhänge (Daten, Konzepte, Pläne, Ausführungsdetails etc.). Auf dem internen Zeitplan, der nach wie vor für alle verbindlich bleibt, werden die Zeiten festgelegt, wann wer was zu liefern hat und wann der Führungsperson der Aktionsplan als Gesamtwerk zur Freigabe vorgelegt wird.

Persönliche Zeitplanung laufend nachführen

Unerfahrene und wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, ihre persönliche Arbeitszeitplanung zu vernachlässigen.



Nicht nur in der Phase der Aktionsplanerstellung aber insbesondere gegen Ende des RAPP-Zyklus rächt sich mangelhafte persönliche Zeitplanung. Wenn es darum geht, Anhänge zum Aktionsplan beizubringen, muss man diese frühzeitig ordern oder eigenhändig erstellen.

In der Regel eilt es von dem Moment an, in dem die Führungsperson entschieden hat bis zur Kommunikation an die Ausführenden, wenn also die Aktion gestartet wird. Es geht häufig um Stunden, manchmal um Tage, selten aber hat man Wochen Zeit. Deshalb ist dem zumeist unterschätzten Aspekt der persönlichen Zeitplanung entsprechend grosses Gewicht beizumessen. Dies kann auch Teil der Kontrolltätigkeit durch die Führungsperson sein.

Häufig erhalten im Moment des Entschlusses die Mitglieder des Entscheidungsteams auch zusätzliche Aufträge, SOMAs beispielsweise oder häufig die Vorbereitung des Kommunikationsmeetings. Auf solche zusätzliche Arbeiten muss man gefasst sein und man darf sich nicht überraschen lassen. Auch hier hilft der persönliche Zeitplan, der einen laufend diszipliniert, in dem aber auch entsprechende Reserven eingebaut sind.

Tipp 18: Persönliche Zeitplanung laufend nachführen

6.6 In sechs Schritten zur Aktion: Der vierte Schritt – der Entschluss (Zusammenfassung)

Der vierte Schritt ist die Königsdisziplin der Führungsperson. Sie hat ...

- den Entschluss zu fällen und auszuformulieren;
- diesen zu visualisieren und zu kommunizieren;
- die Aufträge für die Erarbeitung des Aktionsplans zu erteilen.

7 Der Aktionsplan: RAPP Schritt 5

- 7.1 Zweck und Inhalt des Aktionsplans
- 7.2 Die Struktur und Erstellung des Aktionsplans
- 7.3 Der Verteiler
- 7.4 In sechs Schritten zur Aktion: Der fünfte Schritt (Zusammenfassung)

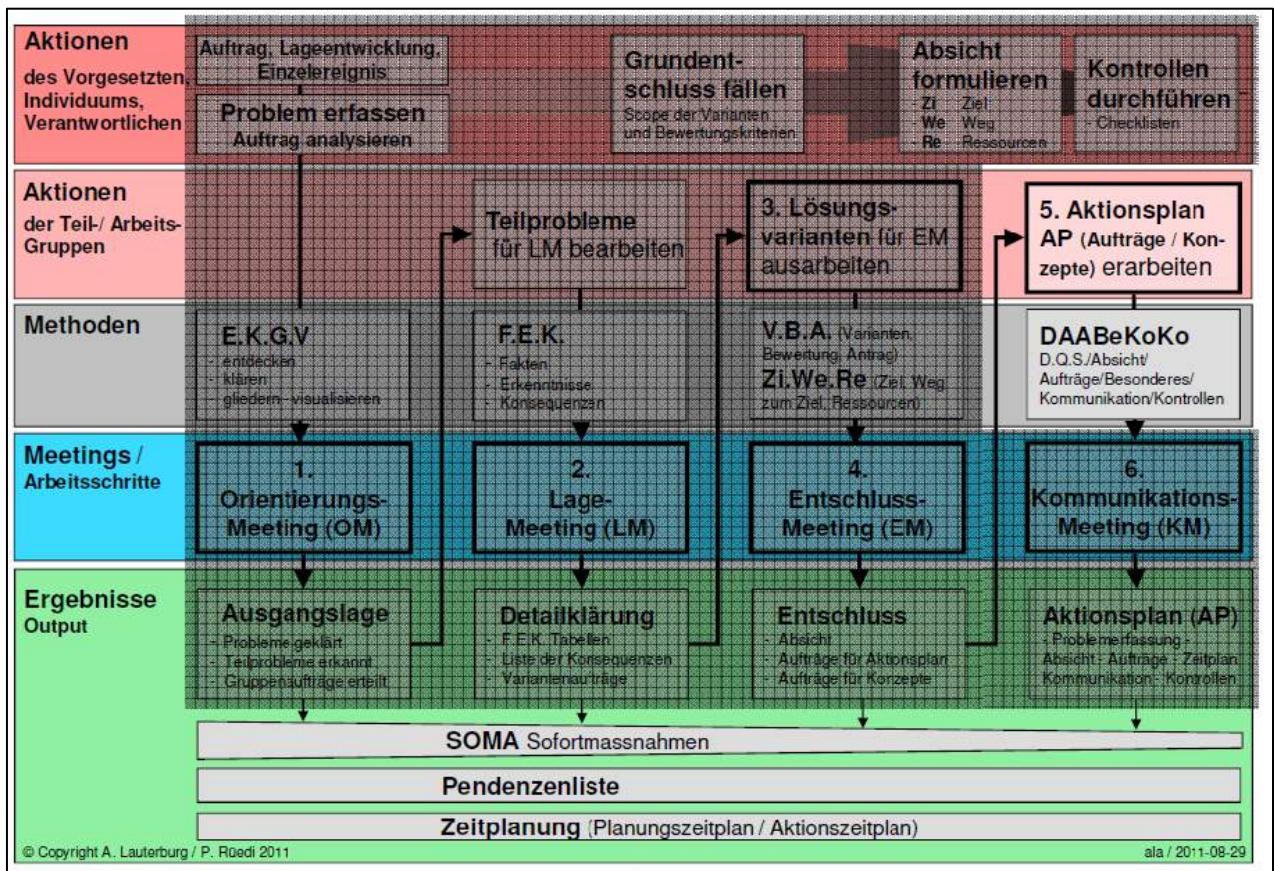


Abbildung 49: RAPP – der fünfte Schritt

7.1 Zweck und Inhalt des Aktionsplans

Der Aktionsplan erfüllt folgende Zwecke:

- alle Ausführenden erhalten ihre Aufträge schriftlich;
- alle Ausführenden kennen die Aufträge der anderen Ausführenden;
- alle Adressaten verstehen das Problembild (Problemerkfassung), das Lagebild (Gesamtlagebild) und das *Big Picture* der Problemlösung (Absichtsfornulierung);

- nicht oder nur am Rande Beteiligte können auf einfachem Wege und umfassend informiert und dokumentiert werden (Boards, Kapitalgeber, Behörden ...);
- für spätere Zeiten sind wichtige Handlungen dokumentiert und archiviert.

Der Aktionsplan erfüllt also einen Klärungs-, Auftragserteilungs-, Dokumentations- und Archivierungszweck. Er ist demzufolge mehr als nur eine lose Sammlung von Einzelaufträgen. Er muss deshalb so kurz wie möglich, so umfassend wie nötig, in sich konsistent und schlüssig, adäquat visualisiert und sauber dargestellt werden. Aus diesen Voraussetzungen wird klar, dass die Erstellung eines Aktionsplans nicht an wenig kompetente Hilfskräfte ausgelagert werden kann. Es braucht schon während der Phase des RAPP einen verantwortlichen Redaktor mit genügenden Qualifikationen, der laufend die Struktur des Aktionsplans anpasst, Texte, Daten und Darstellungen elektronisch einfordert und bis zur Erstellung der Aktionsplan-Präsentation für die Einhaltung der Qualitäts- und Zeitkriterien in Bezug auf den Aktionsplan die Verantwortung trägt.

7.2 Die Struktur und Erstellung des Aktionsplans

Grundsätze der Erstellung eines Aktionsplans

- Absicht zu Beginn
- Aufträge klar und einfach formulieren
- Konzentration auf das Wesentliche
- Quantifizierung der Ziele und Meilensteine
- eindeutige Verantwortung zuordnen
- Reserven bilden und zeigen
- Reporting sicherstellen
- Kommunikation strukturieren
- Kontrollen organisieren



Tool 9: Aktionsplan

Struktur des Aktionsplans

1. Management Summary

2. Problemerkfassung

Visuelle und verbale Darstellung der während des RAPP-Prozesses nachgeführten und vervollständigten Problemerkfassung.

3. Lagebeurteilung

Gesamtlagebild der Führungsperson am Ende des Lagemeetings. Wichtige FEK-Tabellen können im Anhang beigefügt werden.

4. Varianten

Hier sind die Bewertungskriterien auch anzuführen. Dazu gehören die Variantenaufträge, also die Themen, zu welchen Varianten erarbeitet wurden. Sind einzelne Variantendarstellungen wichtig für das Verständnis, werden sie im Anhang beigefügt.

5. Entschluss

Ausformulierte und visualisierte Absicht. Vorgehen bei der Entschlussfassung, also ob der Entschluss kollektiviert oder durch die Führungsperson alleine gefällt wurde.

6. Aufträge und Konzepte

7. Ressourcen

Humanressourcen in Form von Personen, Teams, externen Spezialisten oder Hilfskräften, finanzielle, technische Ressourcen

8. Zeitverhältnisse

Aktionszeitplan (externer Zeitplan)

9. Kommunikation

Wann wird wer durch wen auf welchem Wege informiert und dokumentiert.

10. Kontrollen

Wer kontrolliert was auf der Zeitachse, welche Teilaktionen oder Aufträge sind per Reports zu verfolgen, wer sichert wann, dass die Kontrollen erfolgt und kommuniziert sind.

Aktionsplan versus "normale Pläne"

Letztlich sind alle Pläne gleich aufgebaut und verfolgen denselben Zweck. Der Aktionsplan aus der operativen Führung unterscheidet sich z.B. nicht von einem eher längerfristig ausgerichteten Marketingplan, einem Entwicklungsplan aus dem HRM-Bereich, dem Inbetriebsetzungsplan einer grösseren Anlage im Ausland, dem Verlagerungsplan von Betriebsteilen, dem Ausbauplan von Vertriebsnetzwerken auf anderen Kontinenten etc.

Immer sind Problemerkennung, Lagebeurteilung, Absicht und Aufträge gefordert und Ressourcen, Zeit, Kommunikation und Kontrollen (Reporting) sind zu regeln. Letztlich unterscheidet sich in allen obigen Beispielen auch die Vorgehensweise nicht. Der RAPP in seiner Abfolge von entscheidungsbeeinflussenden Teilschritten ist immer gleich, ob operative oder strategische Aufgaben anstehen.



Tool 10: Alle Pläne sind gleich

Planung ist gut, Pläne sind wichtig

Unerfahrene und wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, Pläne abzulehnen und betrachten diese als starr und einengend. Im Übrigen lassen sie sich nicht gerne aufgrund der Schriftlichkeit von Plänen daran erinnern, was sie mal sagten oder anordneten.



Schlimmer als Planungsverweigerer sind Planverweigerer: Planungsverweigerer bringen es im Management nicht weit und können demnach wenig Schaden anrichten. Planverweigerer sind jedoch ein relativ verbreiteter Managertypus; sie bekennen sich zwar dazu, dass eine gewisse systematische Planungsarbeit notwendig ist, verweigern sich aber letztlich der Erstellung von Plänen und sind grundsätzlich der Schriftlichkeit abgeneigt. Sie finden dazu zwei Begründungen. Eine besagt, dass Pläne im Moment ihrer schriftlichen Verfassung schon veraltet und deshalb überflüssig seien, sie berufen sich dabei gerne auf D. Eisenhower "planning is everything, plans are nothing", der damit natürlich nicht ausdrücken wollte, dass Pläne grundsätzlich überflüssig seien, sondern dass Pläne bei unerwarteten Änderungen der Rahmenbedingungen rasch zu revidieren seien, statt stur daran festzuhalten. Andere monieren zu Recht, Pläne hätten etwas Verbindliches an sich, und sie blieben lieber flexibel, wobei "flexibel" in solchen Fällen eher mit unverbindlich gleichzusetzen wäre, was keine brauchbare Managementtugend ist.

Tipp 19: Planung ist gut, Pläne sind wichtig

7.3 Der Verteiler

Verteiler auf allen Schriftstücken sind heikler und wichtiger als man gemeinhin denkt. Hier ist zu klären, wann welche Verteiler sinnvoll und notwendig sind.

a) Auftragnehmer und Ausführende: Wer im Rahmen eines Aktionsplans als Auftragnehmer direkt angesprochen wird, ist auf den Verteiler zu setzen.

b) Vorgesetzte der Auftragnehmer: Werden Aufträge an Auftragnehmer unter Umgehung der Linie erteilt, sind alle Linienvorgesetzte mit dem Aktionsplan zu bedienen. Dies ist nur in Fällen üblich, in denen Fachkader aus Stäben auf tieferer Stufe angesprochen sind, z. B. Kommunikations-, Technik- oder IT-Verantwortliche. Im Regelfall sollen Aktionspläne die direkt unterstellte Linie ansprechen, welche ihrerseits die Aufträge analysiert, weiter delegiert und damit automatisch stufengerecht informiert.

c) Weitere Verantwortungsträger: Dazu gehören Mitglieder des Kaders, die sachgemäss (Betroffene) oder naturgemäss (Mitglieder von Verantwortungsgremien wie Geschäftsleitung, Leitungsteams etc.) darüber informiert sein müssen.

d) Dokumentationsstellen: Ev. Geschäftsakten, Verwaltungsrat, Aufsichtsrat, Kommissionen, Dokumentenablagen.

Selektive Verteiler



Man kann sich viel Arbeit, Mühe und Badwill ersparen, wenn man Auszüge aus einem Aktionsplan gezielt und sorgfältig selektioniert an weitere Stakeholders verteilt, z.B. an Betriebsräte, Gewerkschaft, Medienstellen, Partnerunternehmen, Politik etc.; dabei kann man sich des psychologischen Symptoms bedienen, dass wer frühzeitig von etwas weiss, diesem grundsätzlich positiver gegenübersteht, als wenn er davon aus zweiter Hand oder im Nachhinein erfährt.

Gerade auch im öffentlichen Kontext ist diesem Umstand Rechnung zu tragen. Dabei können unseres Erachtens heikle oder nur für den internen Gebrauch bestimmte Passagen auch erkenntlich ausgelassen werden. Der psychologische Effekt "ich bin informiert, also präventiv beruhigt" bleibt erhalten. Dabei muss man natürlich beachten, dass solche Auslassungen nur in der Hierarchie gegen unten zulässig sind, niemals aber gegen oben.

Tool 11: Selektive Verteiler

Umfang des Aktionsplans



Unerfahrene und wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, Schriftstücke mit Handlungsanweisungen zu knapp oder zu ausführlich zu formulieren, wobei letzteres überwiegt.

Aktionspläne geraten häufig zu lange und enthalten Wiederholungen. Das schränkt die Lesbarkeit ein und strapaziert die Geduld des Lesers. Grund ist nicht primär schriftliche Geschwätzigkeit, sondern der Stolz auf die hart erarbeiteten und visuell eindrücklich gestalteten Teilschritte des RAPP. Man will dadurch, dass man möglichst alles zeigt, was man getan hat, um zu einem guten Entschluss zu gelangen, zeigen und dokumentieren, wie viel Zeit und harte Arbeit man dafür einsetzte. Das ist ebenso verständlich wie falsch. Aktionspläne sollen so verfasst werden, dass man sie vor der Verteilung einem Unbeteiligten zum Lesen geben kann und das Feedback erfolgt: klar, zwingend, konsistent, geradlinig.

Tipp 20: Umfang des Aktionsplans

In effizienten Planungsorganisationen wird in der Regel mit Masterplänen und Synchronmatrices gearbeitet. Masterpläne sind erweiterte Pendenzenlisten, Synchronmatrices sind aus Netzplänen abgeleitet. Beide helfen einerseits, wichtige Tätigkeiten nicht zu vergessen und andererseits, stets das zeitliche Zusammenspiel verschiedener Aktionen zu verstehen und ev. Friktionen im Voraus zu erkennen. Dies ist besonders dann wertvoll, wenn sich Planänderungen ergeben, was eher die Regel als die Ausnahme darstellt.

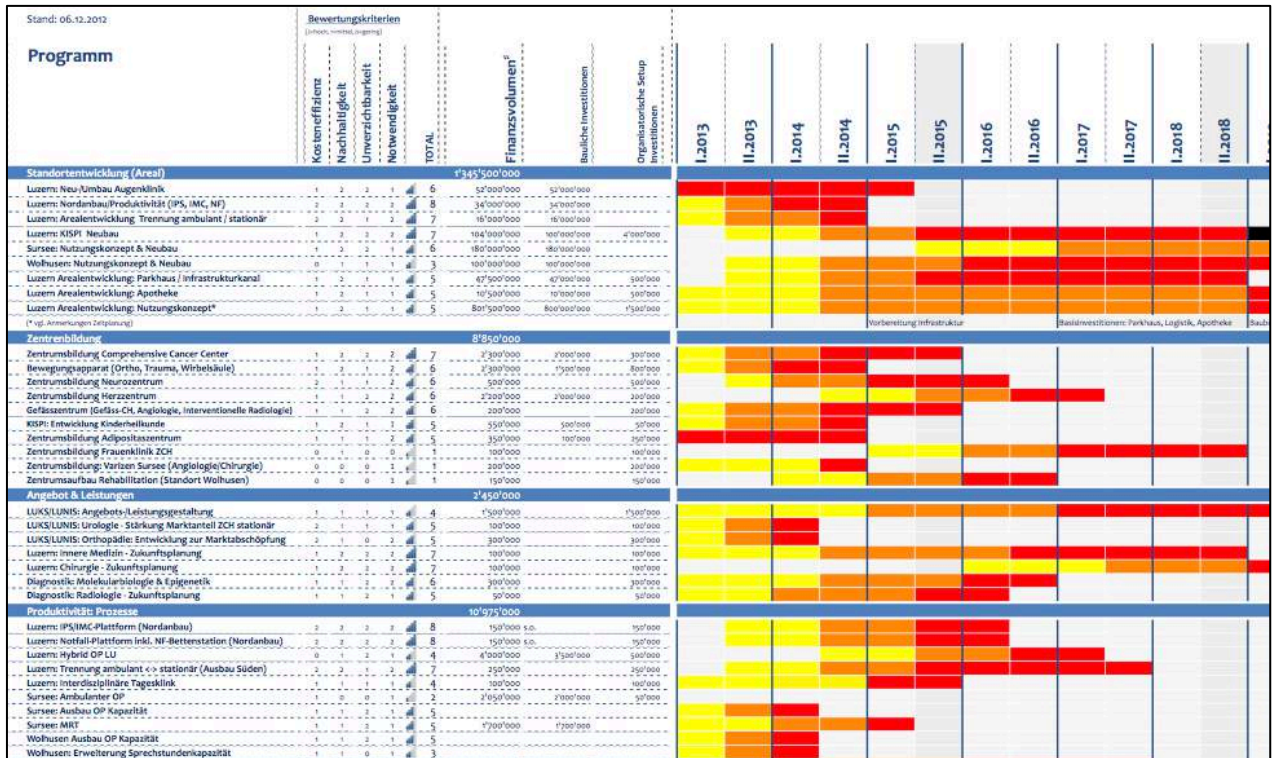


Abbildung 50: Beispiel eines "mutierten" Zeitplans -> Synchronmatrix

7.4 In sechs Schritten zur Aktion: Der fünfte Schritt – der Aktionsplan (Zusammenfassung)

Der fünfte Schritt ist in der Regel Individualarbeit der Teammitglieder. Diese haben ...

- die ihnen zugewiesenen Themenfelder des Aktionsplans auszuformulieren;
- die Aufträge innerhalb des Aktionsplans nach dem DAABeKoKo Schema (vgl. Kapitel 8.2) zu überprüfen und situativ auszuformulieren;
- dem Redaktor des Aktionsplans ihre Beiträge in elektronischer Form einzureichen.

8 Vom Planen zum Tun: Auftragstechnik (RAPP Schritt 6)

- 8.1 Das Kommunikationsmeeting
- 8.2 Die Umsetzung des Aktionsplans – Auftragstechnik
- 8.3 In sechs Schritten zur Aktion: Der sechste Schritt (Zusammenfassung)

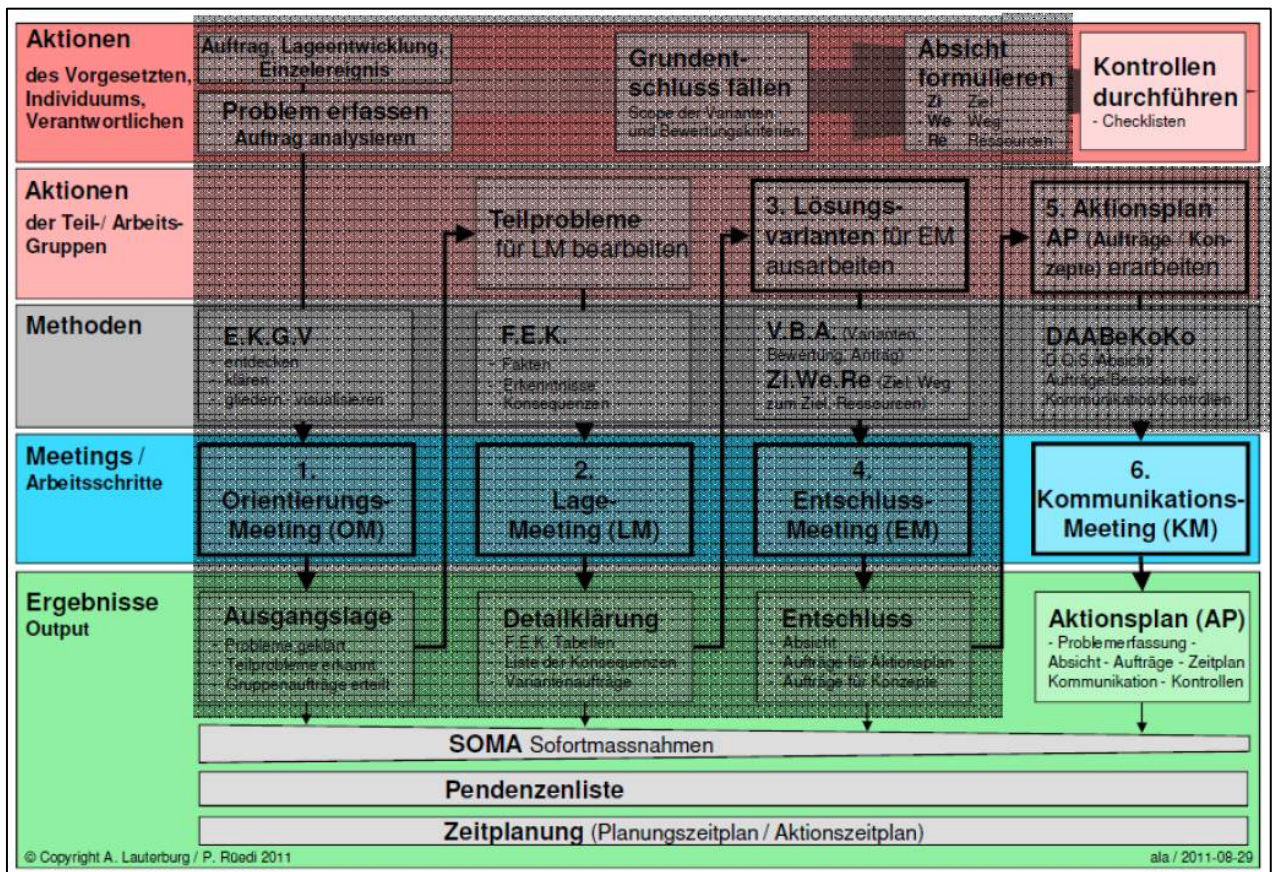


Abbildung 51: RAPP – der sechste Schritt

8.1 Das Kommunikationsmeeting: RAPP Schritt 6



Mit der Abfassung des Aktionsplans ist die Planungsarbeit getan. Aber erst das Überschreiten der Schnittstelle zu den Ausführenden gibt dem Plan einen praktischen Wert. Der erste Schritt zur Umsetzung geschieht durch das bewusste und sorgfältige Festlegen des Verteilers des Aktionsplans (vgl. Kapitel 7.3). Es ist jedoch immer ratsam, wenngleich aufwendig, einen

Aktionsplan mündlich an einen grösseren Kreis Betroffener zu kommunizieren. Warum mündlich?

- Die Führungsperson geht damit sicher, dass alle wesentlichen Auftragsempfänger den Aktionsplan zur Kenntnis genommen haben.
- Fragen werden im Kollektiv gestellt und die Antworten fördern das Verständnis der anderen Auftragsempfänger.
- Absprachen zwischen den Auftragnehmern können direkt am Rande des Kommunikationsmeetings erfolgen oder vereinbart werden.
- Fehlendes Material, Informationen oder Daten können direkt im Anschluss an das Kommunikationsmeeting beschafft/organisiert werden.
- Anlässlich des Kommunikationsmeetings können die anwesenden Führungskräfte eine einheitliche Form der Auftragserteilung an die nächste Ausführungsstufe vereinbaren. Das geht von Formfragen über den Zeitpunkt bis zum Wording der Teilaufträge.

Im Kommunikationsmeeting tritt das Planungsteam erstmals aus dem "Schatten" seines Planungs- und Führungsraums und stellt sich der direkten kommunikativen Aufgabe an Personen, die zuvor über den Plan noch nicht informiert waren. In diesem Moment sind Leadership-Eigenschaften gefragt, die im Planungsprozess noch nicht so wichtig waren. Nicht jede Führungsperson ist demnach gleich geeignet, einen intelligenten RAPP effizient zu leiten und diesen dann auch in geeigneter Form zu präsentieren. Es mag also durchaus Sinn machen, die kommunikativ beste Person aus dem Planungsteam für die Plankommunikation auszuwählen und den obersten Verantwortungsträger beispielsweise nur die Absicht erläutern zu lassen. Wer sicher im Raum anwesend sein muss, ist der Redaktor des Aktionsplanes; er kann am ehesten Fragen nach Details beantworten.

Für das Kommunikationsmeeting hat sich folgende Agenda bewährt:

1. Situierung / Ziel	Führungsperson
2. Problemerkfassung	Team
3. Gesamtlagebild	Team
4. Absicht	Führungsperson
5. Aufträge	Team
6. Verteiler, Anwesende	Team
7. Fragen aus dem Plenum	Führungsperson
8. Kontrollfragen Auftragsempfänger	Führungsperson
9. Organisation der Kontrollen / Reporting	Team
10. Kommunikationsfragen	Team

Abbildung 52: Bsp. Agenda Kommunikationsmeeting

Im Kommunikationsmeeting geht es darum, konkrete Aufträge zu erteilen, deshalb macht es Sinn, sich wieder der aktuellen Position im *Deming Wheel* zu vergegenwärtigen. Das *do*, das

communicate, das Kommunizieren steht im zweiten Quadranten an der Schnittstelle vom Planen zum Handeln.

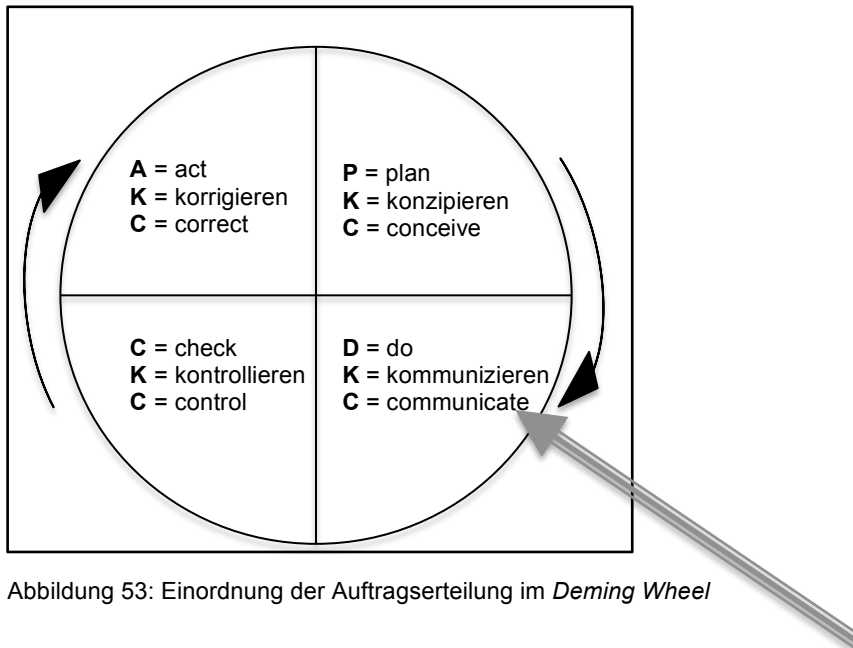
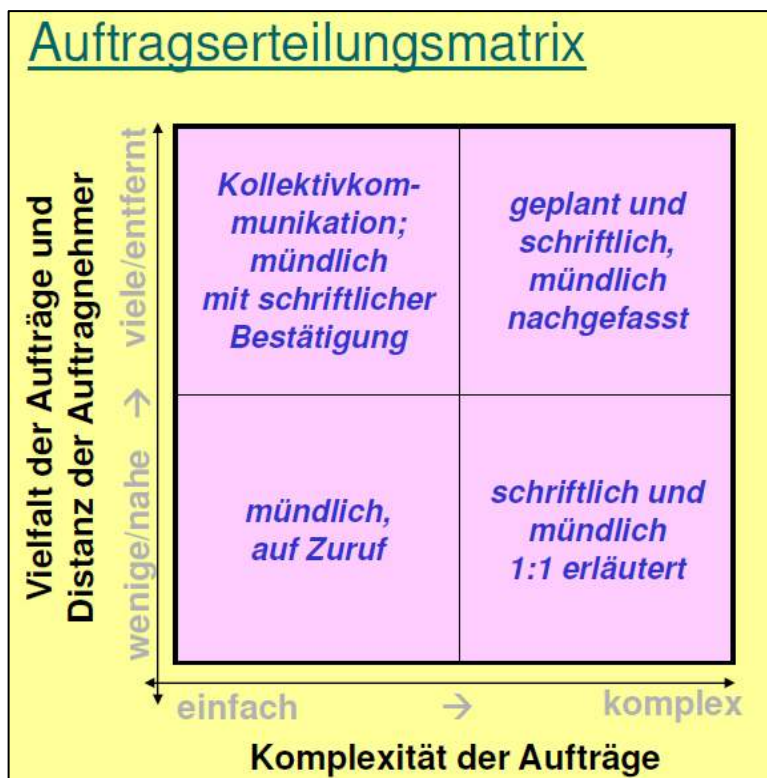


Abbildung 53: Einordnung der Auftragserteilung im Deming Wheel

8.2 Die Umsetzung des Aktionsplans - Auftragstechnik



Analog der Problemlösung und Entscheidungsfindung findet auch die Auftragserteilung in einem Raum statt, welcher von intuitiven einfachen Kleinaufträgen bis zu komplexen und erläuterungsbedürftigen Gesamtaufträgen reicht. Die Matrix zeigt, dass auch hier eine Intuitionsgrenze existiert, welche sich durch erfahrene Auftraggeber im Zusammenspiel mit erfahrenen Auftragnehmern durchaus nach oben rechts schieben lässt, aber nicht beliebig. Grundsätzlich ist Mündlichkeit im Sinne der Leadership immer eine gute Ergänzung, Schriftlichkeit aber schon bei einfacheren Aufträgen ein Stütze der Verbindlichkeit und Klarheit.

Abbildung 54: Auftragsmatrix

Wir erteilen Aufträge, keine Befehle

Unerfahrene und wenig ausgebildete Führungspersonen neigen dazu, Befehle zu erteilen, statt Aufträge zu formulieren, bzw. Aufträge da zu formulieren, wo auch mal Befehle angebracht wären.



Befehle sind reine Handlungsanweisungen. Sie lassen keine Handlungsfreiheit offen. Der Befehlsgeber kann dabei erwarten, dass genau das, was er befiehlt ausgeführt wird. Befehle sind nicht a priori "des Teufels". In kritischen Zeitverhältnissen kann es für eine Aktion entscheidend sein, dass gerade auch auf tieferer Ausführungsstufe rasch und ohne Eigeninterpretation der Anordnung gehandelt wird. Dann ist befehlen oftmals erleichternd, auch für den Ausführenden. Es ist aber ohne Zweifel förderlicher und langfristig der Sache dienlicher, wenn statt befohlen wird, Aufträge erteilt werden. Die sogenannte Auftragstaktik unterscheidet sich vom Befehl dadurch, dass dem Ausführenden der Hintergrund eines Auftrags erläutert wird und der Auftrag im Wesentlichen nur das zu erreichende Ziel und den Handlungskorridor vorgibt. Der Ausführende muss dann dieses Ziel, den Auftrag, analysieren, kann seine Handlungsfreiheit ausnutzen und den Auftrag auf die ihm am geeignetsten erscheinende Weise ausführen. Es wird generell einerseits zuviel befohlen und andererseits werden Aufträge generell zu weit gefasst erteilt, so dass Ziele letztlich nicht erreicht werden.

Tipp 21: Aufträge statt Befehle

Auftrag eines Geschäftsführers an seinen Vertriebsleiter



DQS:

Morgen früh treffen 3 VIP Kunden, die Herren a, b und c, im Rahmen einer einwöchigen Europareise am Flughafen Zürich ein und sollen auf eigenen Wunsch möglichst rasch in unser Kundenseminar in Solothurn eingeschleust werden. Sie werden am nächsten Morgen ab Zürich weiterfliegen, aber an unserem ganzen Tages- und Abendprogramm teilnehmen.

Absicht:

Ich will, dass die VIP Kunden von Ihnen abgeholt werden und per Fahrzeug nach Solothurn gebracht werden. Als Senior Projektleiter betreuen Sie die VIP Kunden dauernd.

Aufträge:

Ab 0600 Uhr können Sie meinen Audi auf dem Parkplatz in Egerkingen abholen und diesen den ganzen Tag als Fahrzeug für die VIP Kunden einsetzen. Der Schlüssel liegt auf dem Tisch des Empfangs der Garage.

Je nach Zeitpunkt des Eintreffens der Kunden in ZRH, bringen Sie diese

- in erster Priorität per spätestens 0910 Uhr nach Olten zurzur Rede von Herrn K.
- in zweiter Priorität zum Referat unseres Gastreferenten um 1030 in Solothurn.
- bei verfügbarer Zeit zwischenzeitlich zum Hotel um einzuchecken.

Falls einer der Schlüsseltermine nicht zu halten ist, Duschpause im Hotel.

Nach Eintreffen zum Programm des Kundenseminars bleiben Sie als Betreuer und Fahrer der VIP Kunden bis zum Ende des Tages zu deren Verfügung. Tags darauf fahren Sie die Kunden zurück zum Flughafen und übergeben mir den Audi in Oftringen.

Besonderes:

Bei Abfahrt in Zürich klären Sie die Bedürfnisse bezüglich Mittagessen und den Müdigkeitsgrad. Nach Rücksprache mit mir werden wir darauf abgestimmt das Programm etwas anpassen.

Verbindungen: Erreichbar sind wir ab morgen 0600 Uhr wie folgt:

Mein Handy; Ihr Handy; Handy der VIP Kunden

Kommunikation:

Melden Sie mir per Telefon:

- eine Verspätung >30' der Flugzeugankunft;
- Abfahrt in Zürich und Ausfahrt Aarau und Zeitpunkt des Einschleusens ins Programm;
- Ankunft in ZRH am Folgetag.

Kontrolle:

Meine Assistentin nimmt mit Ihnen zur Sicherheit um 0830 Uhr von ihrem Handy aus Kontakt auf.

Beispiel 13: Auftrag nach DAABeKoKo

8.3 In 6 Schritten zur Aktion: Der sechste Schritt: Kommunikation (Zusammenfassung)

Im sechsten Schritt geht es für die Führungsperson zur Sache: Diese hat ...

- den Aktionsplan stufengerecht verständlich zu situieren;
- die Absicht zu erläutern;
- die wichtigsten Aufträge mündlich zu formulieren und zu erläutern;
- Sachfragen zu beantworten;
- sicherzustellen, dass alle Stellen gemäss Verteiler mit den notwendigen Unterlagen bedient werden.

9 Und was danach?

- 9.1 Kontrollieren - *check - control*
- 9.2 Korrigieren - *act - correct*
- 9.3 Die Eventualplanung
- 9.4 Planungsloops

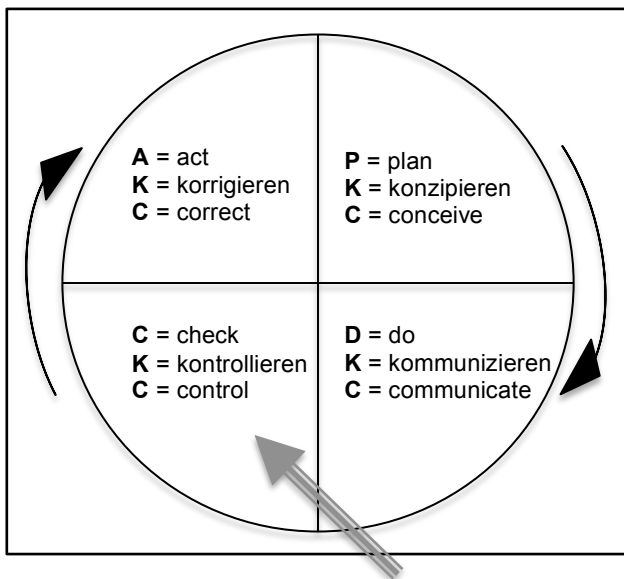


Abbildung 55: Führungstätigkeit Kontrolle im *Deming Wheel*

Getreu dem *Deming Wheel* ist mit der Planung (plan) und dem Start der Umsetzung (do) die Führungsarbeit nicht zu Ende.

9.1 Kontrollieren - *check - control*



Es kann nicht genügend oft betont werden, dass mangelnde Kontrolle nach unserer Erfahrung der Schwachpunkt per se in der praktischen Führungsarbeit darstellt. Kontrollieren ist nichts Spannendes ist, dass viele Führungskräfte sich nicht gerne an die Front des Handelns begeben, wo Kontrollen stattfinden müssen, oder dass diese schlichtweg vergessen werden. Entscheidend ist, dass man nur etwas kontrollieren kann, was man präzise in Auftrag gegeben hat, und man kann nur präzise Aufträge erteilen, wenn man zuvor korrekt analysiert und präzise geplant hat. Mangelnde Kontrollen sind also in erster Linie eine Folge

mangelhafter Führungs- (Planungs-) Methodik. Aber auch in planungsaktiver Führungs-umgebung geht Kontrolle bisweilen vergessen. Man wundert sich dann nach Tagen, Wochen oder Monaten, dass man zwar präzise geplant hat, aber vieles nicht umgesetzt wurde. Man kann dann mahnend oder strafend gegen Versäumnisse und Schuldige vorgehen, häufig sollte man sich aber besser selbst an der Nase nehmen: Strafen und Ermahnen nützen wenig und die allenfalls missglückte oder nicht vollständig ausgeführte Aktion lässt sich nicht rückwärts abwickeln. Und dafür ist häufig mangelnde Kontrolle verantwortlich.

Darum gehört die Organisation der Kontrollen in jeden Auftrag und damit auch an den Schluss des Aktionsplans. Am besten werden die geplanten Kontrollen direkt mit dem Reporting und den Meilensteinen auf dem Aktionszeitplan verknüpft und als Symbol mit Verantwortlichkeit dargestellt. Zudem gehören sie auf die Pendenzenliste, wiederum mit Termin und Verantwortung.

Wer sich einmal mit der Organisation der Kontrollen in einem Aktionsplan vertieft auseinandergesetzt hat, erkennt, wie wichtig, spannend und für den Erfolg entscheidend eine ressourceneffiziente Kontrolltätigkeit ist. Gut durchgeführte Kontrolle wird auch nicht als Schikane oder Misstrauen empfunden, sondern wird in gut geführten Organisationen als Selbstverständlichkeit, als Unterstützung und sogar als Wertschätzung für die ausführende Tätigkeit wahrgenommen.

Kontrolle als Unterstützung und Wertschätzung

Unerfahrene und wenig ausgebildete Führungskräfte haben Angst vor dem Kontrollieren und vergessen es zumeist, auch weil sie denken, Kontrolle werde als Schikane empfunden.



Wer spürbar und gezielt an Orten und Zeiten kontrolliert, wo Nebensächlichkeiten fast schiefehen müssen, schikaniert und erzeugt einen konträren Effekt bei den Ausführenden.

Schikanöse Kontrolle ist falsch, wohlwollende Kontrolle ist richtig und wichtig. Wohlwollend heisst aber nicht, dass Abweichungen vom Soll toleriert würden oder die kontrollierende Person sich scheuen würde, bei Abweichungen einzugreifen. Wohlwollende Kontrolle heisst, dass man zum Voraus Meilensteine und kritische Zwischenschritte offenlegt und die Kontrolle der für die Aktion entscheidenden Elemente definiert. Damit wird dem Ausführenden gegenüber aufgezeigt, wo er seine Aufmerksamkeit besonders einsetzen muss. Wenn die Kontrolle dann an den entscheidenden Eckpunkten erfolgt, ist niemand darüber erstaunt, und der Ausführende wird darin bestätigt, dass er seine Kraft für die wesentlichen Elemente des Auftrags eingesetzt hat.

Tipp 22: Kontrolle als Unterstützung und Wertschätzung

Organisation der Kontrollen

Die Organisation der Kontrollen gehört in jeden Aktionsplan, so wie sie zum täglichen Handwerk des Managers gehört. Sie umfasst zumindest folgende Fragestellungen:



- **Wer** korrigiert vor Ort
- **was**
- und **wie**
- und berichtet **bis wann**
- **was**
- an **wen**

Tool 13: Organisation der Kontrollen

Kontrollauftrag eines Abteilungsleiters an den Schichtleiter einer Bankfiliale (Kundendienst)



Gemäss unserem Kundendienstkonzept MOVE kontrollieren Sie morgen in der Spätschicht während des Abendverkaufs mindestens zweimal das korrekte und in MOVE vereinbarte Vorgehen bei Warteschlangen von über 3 Personen. Falls das vereinbarte Abgeben des Kundengeschenks als "Danke fürs Warten" nicht erfolgt, korrigieren sie das Verhalten direkt vor Ort; falls zusätzlich weitere MOVE-Verhaltensweisen nicht eingehalten werden, unterlassen sie Vor-Ort Korrekturen und berichten die Unterlassungen bis am Folgetag mittags an den Projektleiter MOVE, damit er eine weitere Schulung der Kundendienstmitarbeitenden veranlassen kann.

Beispiel 14: Kontrollauftrag

9.2 Korrigieren - *act - correct*

Stellt man im *Deming Wheel* PDCA wesentliche Abweichungen fest, muss man korrigieren. Das tönt banal - und wie so häufig in der Praxis – ist es nicht banal: Korrigieren, also den Ist-Zustand zum Soll-Zustand hinbewegen, kann vor Ort direkt erfolgen. Das macht dann Sinn, wenn ein Fehlverhalten von Einzelpersonen vorliegt, nicht aber, wenn ein systematisches Fehlverhalten erkennbar ist. Die Führungsperson muss also vor Ort erkennen, ob sich ein Fehler aus einem systematischen Fehlverhalten ergibt wie Nichteinhalten von Prozessschritten, generelle Nachlässigkeit, allgemeines Nichtverstehen von Aufträgen, Nichtfunktionieren technischer Einrichtungen etc. oder ob sich einzelne Personen falsch verhalten. Im letzteren Fall ist es

zweckmässig, direkt vor Ort zu korrigieren, im anderen Fall muss die Führungsperson zuerst den zugrundeliegenden Systemfehler analysieren und dann kollektiv, also bei allen Betroffenen korrigieren.

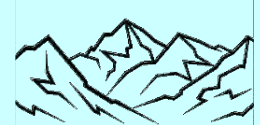
Wir haben oben schon festgestellt, dass Korrekturen durch die Kontrollierten grundsätzlich nicht als etwas Negatives angesehen werden, im Gegenteil, richtig durchgeführt, als Wertschätzung der eigenen Tätigkeit empfunden werden. Entscheidend dabei ist die Einhaltung folgender Regeln durch die korrigierende Person:

1. Kontrollen sind angekündigt, wenngleich nicht unbedingt der Zeitpunkt;
2. Kontrollen erfolgen offen, nicht verdeckt;
3. Korrekturen werden in der Regel als Frage eingeleitet "Sind wir uns einig, dass ...?; Wissen Sie vielleicht nicht, dass ...?" und nicht indikativ "Sie haben nicht ...; Sie tun nicht ..." und schon gar nicht imperativ: "Ab sofort unterlassen Sie ..."; „Tun Sie jetzt endlich ...".

Korrekturen erfolgen immer an die fehlerhaft handelnden Personen direkt und nicht ans Kollektiv. Nur bei kollektivem Fehlverhalten erfolgen die Korrekturen an alle, wobei dies einen besonders heiklen Führungsvorgang darstellt. Kollektive sind nie homogen fehlerhaft, es gibt immer stärker oder schwächer abweichende Personen von einem Soll-Verhalten; es gibt bei Fehlern immer Schuldigere und weniger Schuldige. Darum lohnt es sich bei notwendigen Korrekturen vor Ort an Kollektive, diese einige Minuten sorgfältig vorzubereiten.

Kollektivkorrektur

mündlich, an 20 Mitglieder einer Abteilung nach dem Betriebsfest am Vorabend



„Werte Mitarbeitende,

Ich stellte heute früh fest, dass Ihre Abteilung gestern nach dem Betriebsfest in der Kantine noch längere Zeit weiter feierte. Im Gegensatz zu den Regeln des Betriebsfests, nach welchen jeder seine Flaschen und das Geschirr selbst wegräumt und in die Abwaschmaschine stellt, mussten wir heute Morgen eine Unordnung antreffen, die wir so nicht akzeptieren wollen (Fakten, indikativ). Ich habe gestern vergessen, Sie an diese Regeln zu erinnern. War das eventuell der Grund? (*No pointing out*, immer auch eigenes Fehlverhalten einbauen). Ist jemand von Ihnen der Meinung, unsere Einschätzung stimmt nicht? Hat jemand von Ihnen einen Lösungsvorschlag? (fragend, interrogativ). Falls nicht, überlasse ich es Ihnen allen, die Situation bis 10 Uhr zu bereinigen, die Putzmannschaft wird erst nachher ihre normale Arbeit aufnehmen. Bitte lassen Sie mich wissen, wann Sie fertig sind, damit ich mir ein Bild machen kann (Ankündigung der Kontrolle). Ich bin überzeugt, der Aufwand ist gering, aber wir wollen der Putzmannschaft, die ja nicht mitfeierte, die Arbeit nicht erschweren. Nächstes Mal denken wir alle daran, damit das Betriebsfest ein perfektes Ende nimmt; ich werde mich ebenfalls bemühen, gerade auch die

neuen Mitarbeitenden wieder daran zu erinnern (Verhalten standardisieren). Ich danke für Ihr Verständnis für unser gemeinsames Anliegen (Front abbauen).“

Beispiel 15: Korrigieren vor einem Kollektiv

9.3 Die Eventualplanung

Man könnte meinen, mit der Kontrolle von Soll versus Ist und dem Korrigieren sei die Führungsarbeit getan. Natürlich nicht: Mit der Planung, der Kommunikation, der Kontrolle und der Korrektur haben wir lediglich für die aktuell sicht- und abschätzbaren Verhältnisse gehandelt, aber nicht für Alternativszenarios vorgesorgt. Die richtige Frage lautet demnach nach dem erfolgten PDCA-Zyklus: "Was tun wir, wenn?".

Eventualplanungen (Grobentschlüsse bei verschiedenen Szenarien)



Am besten verleiht man den verschiedenen Szenarien, auf welchen Eventualplanungen entwickelt werden, eingängige Namen. So können wir im Eintretensfall mündlich und schriftlich auf die entsprechende Eventualplanung referenzieren. Zum Beispiel "BELLENA MINUS" für ein Szenario eines rückgängigen Umsatzes mit dem Pflegeprodukt "Bellena" oder "BPB SINGAPUR" für das Szenario, dass unerwarteterweise die Konkurrenzbank BPB in Singapur eine Filiale eröffnet oder "ZERO GOLD" für eine kommunikative Eventualplanung, falls die heimische Olympiamannschaft keine Medaille schaffen sollte.

Tool 14: Eventualplanung

Wir müssen also zumindest für gravierende Fälle Szenarien annehmen, die sich während oder am Ende der geplanten Aktion ereignen können, und für diese Szenarien eine Eventualplanung erstellen. Deren Detaillierungsgrad ist nicht derart weitgehend wie der laufende RAPP, aber jede Eventualplanung enthält zumindest die wesentlichen Grobentschlüsse in Bezug auf:

- wer bleibt bei seinem Auftrag, wer bekommt einen anderen Auftrag?
- wie ändern sich die Zeitverhältnisse?
- welche Ressourcen werden anders alloziert? (Humanressourcen, Finanzmittel, Technik)
- was ist wie zu kommunizieren?

9.4 Planungsloops

Nehmen wir als Beispiel eine risikoreiche und komplexe Markteinführung eines Luxusprodukts LAIDA gleichzeitig in Hongkong, Singapur, Tokyo und Shanghai. Während des Ablaufs einer Aktion stellt die verantwortliche Führungsperson natürlich laufend fest, dass nicht alles überall und immer so läuft wie geplant. Manches ist von geringerer Bedeutung und sie lässt es laufen, anderes fällt bei Kontrollen auf und sie kann vor Ort korrigieren. Andere Ereignisse sind aber durch Die Führungsperson und ihr Team nicht beeinflussbar, also nicht korrigierbar und sie haben oder entwickeln eine Bedeutung, die den Ablauf der Markteinführung LAIDA gefährden könnte.

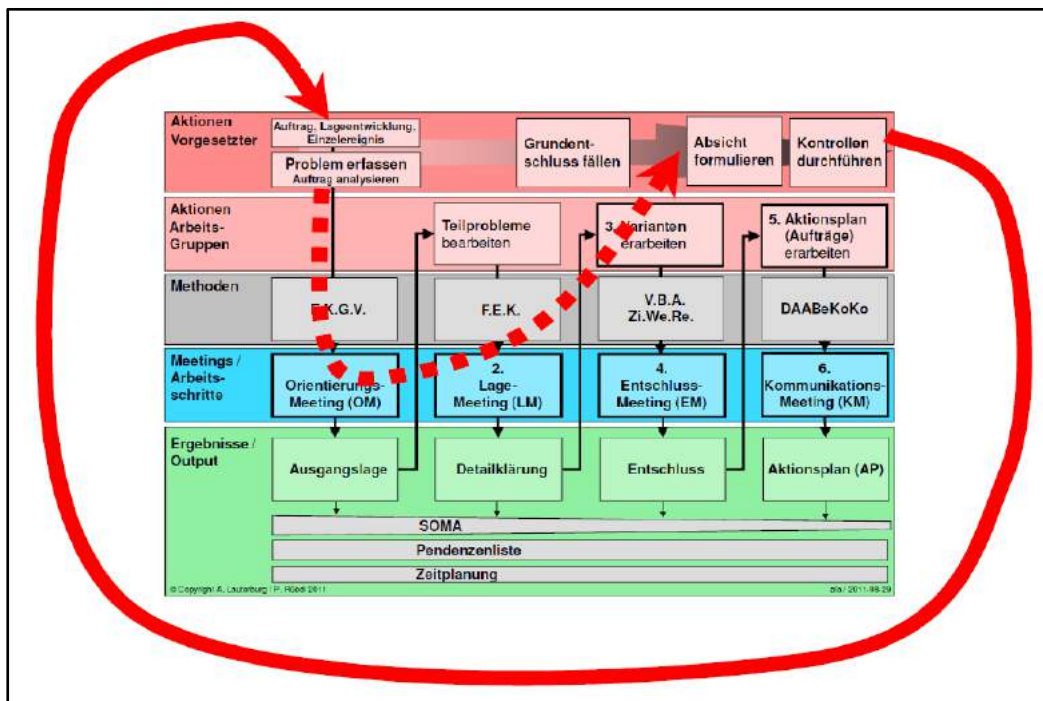


Abbildung 56: Planungsloop

Wenn die Führungsperson für LAIDA eine Aktionsplanung durchgeführt hat, ist es naheliegend, dass das Projekt eine hohe Relevanz in ihrem Führungsbereich einnimmt. Also beobachtet sie den geplanten Ablauf genauer als andere Vorgänge. Sie stellt selbst oder aufgrund der Reports Abweichungen fest, beobachtet, welche Korrekturen erfolgen oder nicht erfolgen, was sie beeinflussen kann und was nicht und welche exogenen Ereignisse für die Aktion positiv oder negativ sind. Und damit erstellt sie eigentlich laufend eine neue Problemerkennung für LAIDA. Wenn Ereignisse relevant sind, muss sie den Planungsloop vollziehen und ihr Führungsteam zumindest mit ihrer neusten Problemerkennung konfrontieren.

Dieses bewusste methodische Zurückgehen zur Problemerkennung nennen wir Planungsloop, auch wenn die folgenden Tätigkeiten in der Regel nicht zu einem neuen Aktionsplan führen müssen, sondern häufig im kleinen Loop direkt zum Entschluss führen können.

Loops als Chance begreifen

Unerfahrene und wenig ausgebildete Führungskräfte neigen dazu, Planungsloops als unnötigen Zeitverlust abzutun. Als Führungsperson gilt es, sich bewusst zu sein, dass jede Abweichung vom geplanten Vorgehen, sobald eine gewisse Relevanz-Schwelle überschritten wird, zu einem Planungsloop führen muss.



Im Planungsrhythmus müssen wir zurück auf Feld 1 zur Problemerkennung: Was ist geschehen? Wie relevant ist das Ereignis? Gefährdet es die Aktion? Gibt es Teilprobleme? Dann zur Lagebeurteilung: Was wissen wir, Was schliessen wir daraus? Welche Konsequenzen müssen wir ziehen? Dann zur Variantenbetrachtung und erst dann zum Entschluss.

Falls die Ereignisse unsere ganze bisherige Aktion auf den Kopf stellen, müssen wir den Planungsloop vollumfassend durchführen. Zumeist ist dies zum Glück nicht der Fall, aber Ereignisse zwingen uns zu Planänderungen oder zum Auslösen einer Eventualplanung. Und wir dürfen keine Pläne ändern und keine Eventualplanung auslösen, ohne als Führungsperson eine Problemerkennung durchgeführt zu haben. Im Führungsteam kann man dann in einfacheren Fällen direkt zum Entschluss gelangen, aber der Verzicht auf eine präzise und umfassende Problemerkennung ist führungsmethodisch nicht zulässig.

Tipp 23: Loops als Chance begreifen

10 RAPP für den Alltag – RAPP kurz gefasst

RAPP ist der Planungs-Teilprozess im täglichen Drehen des *Deming Wheels* PDCA.

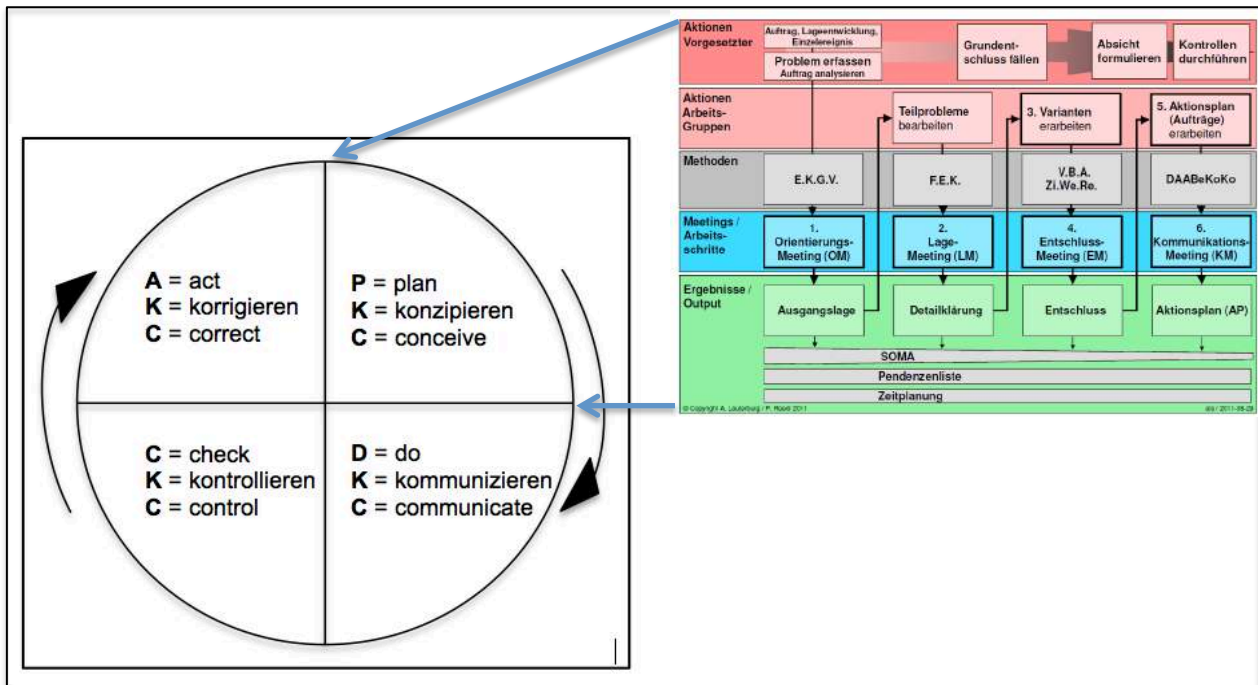


Abbildung 57: RAPP und das Deming Wheel

- Wer Verantwortung trägt und führt, der plant seine Tätigkeiten und die Tätigkeiten seines Führungsbereichs.
- Planen bedeutet, den Planungsbereich in einer Problemerkfassung in einem ersten Entwurf zu analysieren und zu visualisieren. Das richtet die Köpfe aller Beteiligten aus.
- Planen bedeutet, auf Fakten zu basieren. Diese sind zusammensuchen und in geeigneter Weise darzustellen. Damit alle wissen, was Fakten sind, was Vermutungen und welchen Handlungsspielraum das Team angesichts einer Faktenlage überhaupt hat, führt es eine systematisch aufbereitete Lagebeurteilung nach FEK durch.
- Planen bedeutet, verschiedene Möglichkeiten des Handelns abzuwägen und erst dann zu entscheiden. Aufgrund der Lagebeurteilung muss man deshalb Varianten erarbeiten.
- Planen bedeutet letztlich, einen Entschluss verständlich zu kommunizieren. Darum formulieren wir unsere Handlungsabsicht und erteilen daraus abgeleitet Aufträge.
- Aufträge sind nur so gut, wie sie verständlich formuliert wurden. Deshalb ist das Prinzip DAABeKoKo einzuhalten.
- Eine Aktion wird erst dann zum Erfolg, wenn sie auch ausgeführt wird, darum müssen wir kontrollieren, was am Ort des Geschehens abläuft.

- In allen Fällen müssen wir zumindest geistig vorbereitet sein, auf unerwartete Ereignisse auch reagieren zu können. Darum überlegen wir uns, was wir täten, wenn etwas anders geschähe, als wir es erwarten. Wir erstellen eine Eventualplanung.

In der Praxis tun wir als verantwortliche und verantwortungsfähige Führungsperson also alles, was wir in den letzten Kapiteln im RAPP im Detail kennengelernt haben. Wir tun nicht immer alles im gleichen Detaillierungsgrad. Wir tun nie alles unter gleichem Zeitdruck. Wir vollziehen verschiedene Teilschritte der RAPP-Methodik auch ab und zu in abgeänderter Reihenfolge, weil sich verschiedene Handlungsstränge überlappen und dennoch gegenseitig beeinflussen. Aber ein RAPP ist nichts Theoretisches, der RAPP ist nichts Übertriebenes, der RAPP ist nicht nur etwas für komplexe Lagen. Der RAPP ist eine Prozesslandschaft, welche die Basics der täglichen Führungsarbeit in einen systemischen Zusammenhang bringt. Diese Basics dürfen wir als Führungsperson nie verletzen, wir dürfen auch keinen Schritt auslassen; darum bleibt letztlich nur festzuhalten: wenn wir als Führungsperson unsere Verantwortung wahrnehmen, dann wenden wir den RAPP an, fortan bewusster und sicher systematischer.

Dabei wünschen wir Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, viel Spass und Erfolg. Beides ist als "RAPPe" fast unausweichlich.

RAPP für den Alltag - sechs Basics, die wir nie unterlassen



1. Zuerst denken, dann sprechen - dann handeln:
Darum erstellen wir bei jedem Ereignis kurz und prägnant eine **Problemerkfassung**.
2. Wir lassen uns von Fakten und nicht von Vermutungen, Gewissheiten, Ängsten und Bedenken leiten.
Darum **FEK in allen Lagen**.
3. Wir sagen klar, was wir zu tun beabsichtigen, erst dann sagen wir, was andere zu tun haben.
Darum **Absicht zuerst - Aufträge danach**.
4. Wir erteilen klare **Aufträge**.
Darum halten wir uns an die Struktur **DAABeKoKo**.
5. Wir **kontrollieren** immer, was wir angeordnet haben.
Darum das letzte **"Ko"**
6. Wir denken auch ans weniger Wahrscheinliche und an das "Undenkbare".
Darum erstellen wir **Eventualplanungen**.

Tool 15: RAPP für den Alltag

11 Die fünf Problembearbeitungen als Zusammenfassung

Die folgende Grafik stellt visualisiert noch einmal die fünf verschiedenen Problembearbeitungsvarianten zusammen. In der Problemerkennung (Problem Exploration) erfassen wir das Gesamtproblem und unterteilen es in Teilprobleme. Diese können auf fünf Arten, je nach Komplexität und Relevanz bearbeitet werden.

- Der **schwarze** Track führt in den Abfall. Das sind Probleme, die anfänglich zwar in Erscheinung treten, aber in der aktuellen Problemlage nicht relevant sind
- Der **graue** Track führt direkt auf die Pendenzenliste, die dann Teil des Aktionsplan sein wird. Dazu gehören klar abgrenzbare einfachere Teilprobleme
- Der **grüne** Track führt direkt als Auftrag in den Aktionsplan. Diese sind klar erfassbar und bedingen keine weiteren Analysen, müssen aber als Auftrag im Aktionsplan präzise umschrieben und zur Bearbeitung zugewiesen werden.
- Der **blaue** Track führt das Teilproblem in das Lagebeurteilung zwecks vertiefter Analyse der Fakten und vor dort mangels Lösungsalternativen direkt zum Aktionsplan, wo es wiederum als Auftrag und Teil des Aktionsplans zur Bearbeitung zuzuweisen ist.
- Der **rote** Track letztlich ist eigentliche Legitimation der RAPP Sequenz, indem das rote Teilproblem zuerst diffus zur Klärung in die Lagebeurteilung gelangt und von dort unter Ausnutzung des Variantenraums in Lösungsszenarien erarbeitet wird, bevor der Entschluss gefällt und im Aktionsplan wiederum als Auftrag oder als mehrere Aufträge ausformuliert wird.

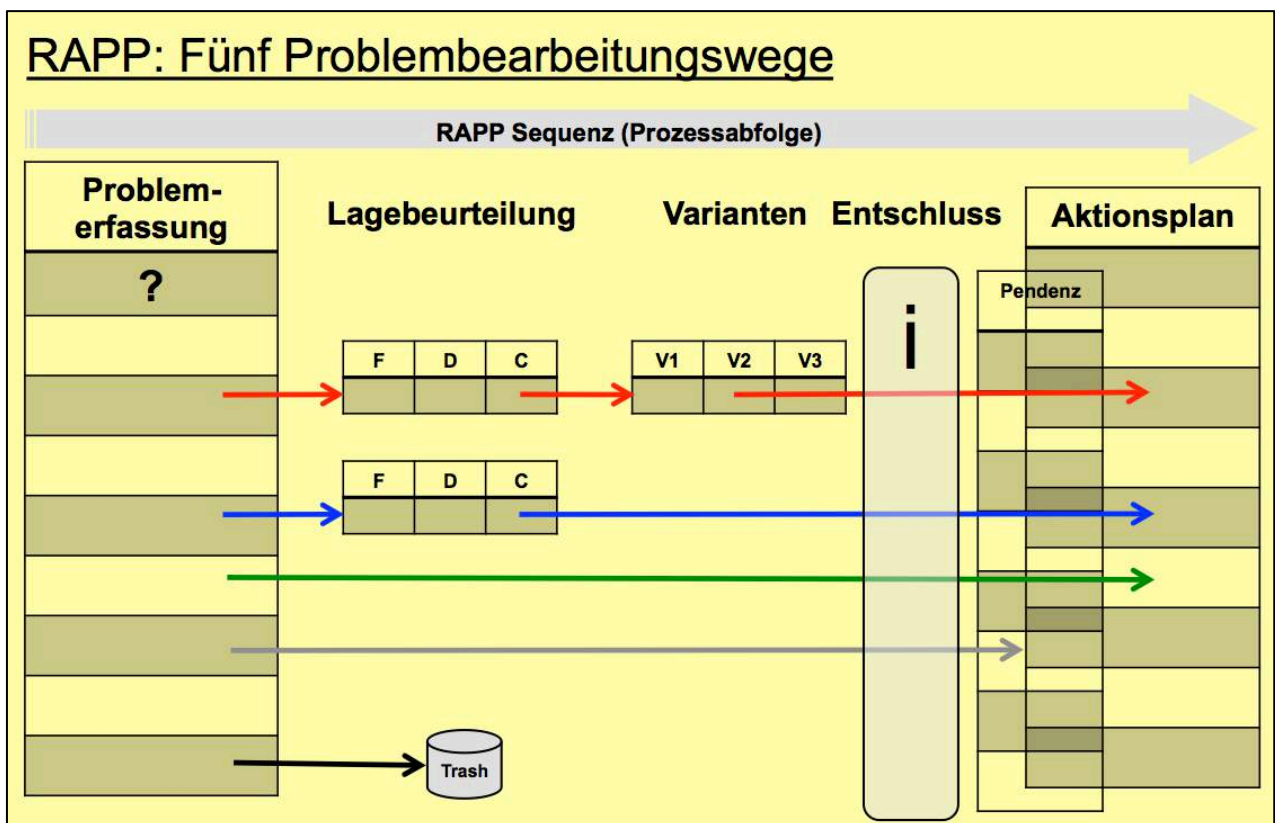


Abbildung 58: Fünf Problembearbeitungswege in der RAPP Sequenz

12 Nachwort



Führen heisst also in erster Linie Entscheiden: Entscheiden, welche Schlüsse aus dem Vergangenen zu ziehen sind, Entscheide für die Feinsteuerung gegenwärtiger Geschehnisse zu fällen und Entschlüsse für das zukünftige Geschehen als Basis aller Planungsarbeiten zu fassen. Natürlich tut die Führungskraft im täglichen Geschehen mehr als nur Entscheiden. Sie coacht, sie sichert den Know How-Transfer, sie kräftigt Teams, sie macht sich an möglichst vielen Stellen überflüssig, indem sie die Handlungsfähigkeit und -freiheit der unterstellten Teams ausbaut, sie erkennt Schwächen und Probleme und kann dabei zielsicher zwischen strukturellen und personellen Schiefungen unterscheiden, sie kommuniziert und repräsentiert. Dies ist alles wichtig, aber es ist sekundär im Vergleich zur nicht delegierbaren Aufgabe des Entscheidens. Erst durch das Entscheiden übernimmt die Führungskraft Verantwortung, geht Risiken ein, beweist Mut und Zuversicht auch in unsicheren und diffusen Ausgangslagen. Alles andere ist sympathisch, es ist notwendig, es fördert die Fähigkeiten im Verantwortungsbereich. Es ist aber letztlich eher Verpackung und nicht Inhalt der Führung. Führung ist eine stete Gratwanderung. Auf jedem Grat bedeuten Vorankommen, Stehenbleiben und Rückwärtsschreiten eine laufende Abfolge von risikorelevanten Entscheidungen, die der Gratwanderer selbst fällen muss. Darum geht es in dieser Publikation: Um das Entscheiden und die sequenzielle Abfolge von Führungstätigkeiten, die jedem Entscheid vorangehen und die jedem Entscheid folgen.

Wer diese Publikation gelesen hat, hat sich demnach mit dem Kern des Führens beschäftigt und hat erkannt, dass ein Teil dieses Kerns, also das Entscheiden, durchaus mit geeigneter Methodik systematisierbar und damit gewissermassen automatisierbar wird. Es bleiben aber letztlich immer noch die Königsdisziplinen des Führens erhalten, nämlich Problemerkennung, Entschluss, Absichtsformulierung und Auftragstechnik. Und der Konzentration auf diese Königsdisziplinen dient die vorliegende Methodik. Sie ist nichts anderes als ein geeignetes Effizienzgefährt, das hilft, dort zu rationalisieren, wo man kann und darf und dort Vernunft zu erzwingen, wo man Gefahr läuft, der Intuition Vorrang zu geben. Wer effizient, rational und rationell führen will, muss sich zwangsläufig damit auseinandersetzen, dafür eine geeignete, einfache und anwendbare Methodik zu finden. Diese Publikation bietet dafür eine praktikable und vielfach bewährte Lösung, den Rationalen Aktionsplanungsprozess (abgekürzt RAPP).

Andreas Lauterburg / Hanspeter von Flüe, Januar 2013

Nachführungen Februar 2017

13 Literaturverzeichnis (zitierte und weiterführende Literatur)

- BSM: Führungsbehef für Angehörige von zivilen Führungsorganen im Kanton Bern (2011). herausgegeben vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz (BABS) und vom Amt für Bevölkerungsschutz, Sport und Militär des Kantons Bern (BSM). Bern: BSM.
- BELZ, C., 2000: Management von Geschäftsbeziehungen, Thexis Verlag. ISBN 3-908545-41-2
- BAMBERG, G. et al., 2008: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, Verlag Franz Vahlen, München. ISBN 978-3-8006-3506-1
- BINDSCHEDLER, G., 1995: Gedanken zu Führungserfolg und –misserfolg. Benteli Druck AG, Bern.
- CARREL, L., 2010: Leadership in Krisen. Ein Leitfaden für die Praxis. 2. Auflage. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- CARROLL, J., 2001: Driving Organizational Change in the Midst of Crisis. MIT Sloan Management Review. Spring 2001. pp. 70-78
- CRAINER & STUART, 1998: *Key Management Ideas – Thinkers That Changed The Management World*, Prentice Hall, London
- DEMING, W.E., 1982: Out of the crisis. MIT 1982, ISBN 0-911379-01-0
- FEIERABEND, A. 2010: Die Gefahren der Gruppenarbeit. NZZ Sa/So. 14./15. August 2010
- GARRECHT, A. / BIRKHÄUSER, B. / FIEDRICH, F., 2012: Störfaktoren in der Stabsarbeit. In: VSN Bulletin Nr. 2 / Juni 2012, S. 11f.
- GOMEZ, P. & PROBST, G., 1999: die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Verlag Haupt Bern.
- GRÜNIG, R. & KÜHN, R., 2009: Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme, Springer Verlag. ISBN 978-3-642-03166-3
- HARTMANN, M. / FUNK, R. / NIETMANN, H., 2009: Präsentieren. Präsentationen: zielgerichtet und adressatenorientiert. 8. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- HERMANN-RUESS, A., 2006: Speak Limbic – Wirkungsvoll präsentieren. Präsentationen effektiv vorbereiten, überzeugend inszenieren und erfolgreich durchführen. Göttingen: BusinessVillage.
- HIERHOLD, E., 2005: Sicher präsentieren – wirksamer vortragen. 7. Auflage. Heidelberg: Redline Wirtschaft. ISBN 978-3-88680-886-1, 3. Auflage.
- JAKOBI, R., 2002: Die richtige Reaktion will vorbereitet sein. NZZ Dienstag 25. Juni 2002, Nr. 144, p.27

- JUNGERMANN, H., PFISTER, H.R., FISCHER, K., 2010: Die Psychologie der Entscheidung, Spektrum Verlag, Heidelberg. ISBN 978-3-8274-2386-3
- KAHLE, E., 2001: Betriebliche Entscheidungen. Oldenburg Verlag München,Wien. ISBN 3-486-25633-5
- KAHNEMANN, D., 2011: Schnelles Denken, langsames Denken. Siedler Verlag München
- LOMBRISER, R. & ABPLANALP, P. A., 2004: Strategisches Management, 3. Auflage, Versus Verlag, Zürich, ISBN 3 908143 89 6.LOTMAR, P.,1999, Führen in sozialen Organisationen, Haupt Verlag Bern, ISBN 3-258-06681-7
- LOTMAR, P., 1999: Führen in sozialen Organisationen, Haupt Verlag Bern, ISBN 3-258-06681-7
- MITROFF, I. & ALPASLAN, M., 2003: Preparing for Evil. In Harvard Business Review, Apr. 2003: pp. 109-115
- PELZ, W., 2004: Kompetent Führen, Gabler Fachverlage GmbH, Wiesbaden, ISBN 3-409-12556-6, 217 ff.
- PÖHM, M., 2006: Präsentieren Sie noch oder faszinieren Sie schon? Der Irrtum PowerPoint. Heidelberg: mvgVerlag.
- REINHARD, M., 2006: Führung im Polizeieinsatz (FIP). Neuenburg: Schweizerisches Polizei-Institut.
- ROBERTS, K & ROBERT, G., 2001: When Systems Fail. Organizational Dynamics, Vol. 29, N0. 3, pp. 179-191, Elsevier Science, Inc.
- ROSELIEB, F. & DREHER, M. (Hrsg.), 2008: Krisenmanagement in der Praxis. Erich Schmidt Verlag Berlin. ISBN: 978 3 503 10090 3
- ROTH, G., 2012: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Klett-Cotta Verlag. ISBN 978-3-608-94706-9
- RÜEGG-STÜRM, J., 2003: Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz. 2. Auflage. Verlag Haupt, Bern / Stuttgart / Wien.
- SEIFERT, J., 2006: Visualisieren – Präsentieren – Moderieren. 23. Auflage. GABAL Verlag Offenbach.
- SIEBEN, G. & SCHILDBACH, T., 1994: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. Werner Verlag Düsseldorf, ISBN N 3-8041-3172-7
- SLAPINKER, M., 2001: Think the unthinkable. In Financial Times. September 26, 2001.

STADELMANN, J., 1998: Führen unter Belastung. Verlag Huber Frauenfeld, Stuttgart. ISBN 3-7193-1165-1

STAFFELBACH, B., 2004: Prozesse im Change Management. Schweizer Arbeitgeber 4, 19.02.2004; S. 156-160

STEIGER & LIPPMANN, 2008: Handbuch der angewandten Psychologie für Führungskräfte, 3. Auflage, Springer Stuttgart:, Kapitel 5, 6, 8, 10 und 14.

TSANG, A., 2000: Military Doctrine in Crisis Management: Three Beverage Contamination Cases. In Business Horizons / September-October 2000; pp. 65-72

www.wikipedia.org/wiki/problem

ZWYGART, U., 2007: Wie entscheiden Sie? Verlag Haupt Bern.

14 Verzeichnis der Abbildungen, Tipps, Tools und Beispiele

Abbildungen

Abbildung 1: Führen im Scope der Kompetenzen und Tätigkeiten	15
Abbildung 2: Operative Führung	17
Abbildung 3: Operative Problem-Matrix	19
Abbildung 4: Problem-Matrix: Bedarf nach methodischer Planung	20
Abbildung 5: klassische Eisenhower-Matrix	20
Abbildung 6: Dringlichkeits-Wichtigkeitsmatrix	22
Abbildung 7: Operative Problem-Matrix mit "Intuitionsgrenze"	24
Abbildung 8: Das <i>Deming Wheel</i> PDCA - oder KKKK - oder CCCC	30
Abbildung 9: Vier Meetings bzw. Rapporte	31
Abbildung 10: Führungstätigkeiten im Unternehmen (LOMBRISER / ABPLANALP, 2005)	34
Abbildung 11: Strategische Planung versus strategisches Handeln	35
Abbildung 12: SOP und methodische Planung als Schlüssel für KVP	36
Abbildung 13: Rationaler Aktionsplanungsprozess (RAPP): In sechs Schritten zur Aktion	37
Abbildung 14: Problem-Modi und RAPP-Methoden	38
Abbildung 15: RAPP – der erste Schritt	45
Abbildung 16: Buchstabensuppe in komplexer Ausgangslage und in "sauberer Ordnung"	46
Abbildung 17 Täuschung	49
Abbildung 18: Problemerkassungen (weitere Beispiele Seiten 59 ff.)	58
Abbildung 19: Vom Problem zur Visualisierung	59
Abbildung 20: Bsp. Agenda Orientierungsmeeting	62
Abbildung 21: Problemerkassung: Norm-Formular (Beispiel Abb. 23)	63
Abbildung 22: Visualisierungsbeispiele in der Problemerkassung	64
Abbildung 23: Beispiel Problemerkassung - Teilprobleme	65
Abbildung 24: Normformular und Beispiele für Sofortmassnahmen (SOMA)	66
Abbildung 25: Normformular und Beispiel für den Planungszeitplan	68
Abbildung 26: Normformular und Beispiel eines erweiterten externen Aktionszeitplans	68
Abbildung 27: Variante im Krisenmodus: Kombierter Planungs- und Aktionszeitplan	69
Abbildung 28: Normformular und Beispiel Pendenzenliste	70
Abbildung 29: Vom Problem zum Orientierungsmeeting	71
Abbildung 30: RAPP – der zweite Schritt	73
Abbildung 31: Normformular FEK-Tabelle (siehe auch Originalformulare im Anhang)	75
Abbildung 32: Reihenfolge der Tätigkeiten beim Erstellen einer Lagebeschreibung	76
Abbildung 33: FEK-Tabelle mit Mehrfachoptionen	79
Abbildung 34: FEK Beispiele	81
Abbildung 35: Normformular "Liste der Konsequenzen"	83
Abbildung 36: Beispiele FEK-Reporting	84
Abbildung 37: Von den Aufträgen für das Lagemeeting zu den FEK	85
Abbildung 38: Agenda des Lagemeetings	86
Abbildung 39: Formular Lagebild	88
Abbildung 40: Vom Problem zum Lagemeeting	94
Abbildung 41: RAPP – der dritte Schritt	97
Abbildung 42: Tiefgang in der Szenario-Erarbeitung	99
Abbildung 43: Raumbfüllung in der Variantenerarbeitung	101
Abbildung 44: Variantendarstellung	103
Abbildung 45: RAPP – der vierte Schritt	108
Abbildung 46: Agenda des Entschlussmeetings	109
Abbildung 47: Flughöhenproblem	114
Abbildung 48: Normformular mit Beispiel einer Entschlussdarstellung	116
Abbildung 49: RAPP – der fünfte Schritt	120
Abbildung 50: Beispiel eines "mutierten" Zeitplans -> Synchromatrix	125
Abbildung 51: RAPP – der sechste Schritt	126
Abbildung 52: Bsp. Agenda Kommunikationsmeeting	127
Abbildung 53: Einordnung der Auftragserteilung im <i>Deming Wheel</i>	128
Abbildung 54: Auftragsmatrix	128
Abbildung 55: Führungstätigkeit Kontrolle im <i>Deming Wheel</i>	132
Abbildung 56: Planungsloop	137
Abbildung 57: RAPP und das Deming Wheel	140
Abbildung 58: Fünf Problembearbeitungswege in der RAPP Sequenz	142
Abbildung 58: Ausschnitt aus einem Drehbuch einer Simulation	174

Tipps

Tipp 1: Flughöhe anpassen	15
Tipp 2: Delegieren, was vorübergehend entlastet	27
Tipp 3: Früh genug die Intuitionsgrenze erkennen	48
Tipp 4: zuerst visualisieren, dann texten.....	55
Tipp 5: Es eilt, nehmen wir uns Zeit.....	59
Tipp 6: Frühzeitig beginnen, im Team zu arbeiten.....	60
Tipp 7: Ordnung im Raum - Ordnung im Kopf	61
Tipp 8: Meetings straff führen	70
Tipp 9: Reine Fakten zählen	77
Tipp 10: Erkenntnisse sind wichtig.....	78
Tipp 11: Konsequenzen auf das ganze Problem ausrichten	80
Tipp 12: Die Führungsperson führt ständig.....	83
Tipp 13: Das Denken offen halten	90
Tipp 14: Entscheide unter Zeitdruck vermeiden	92
Tipp 15: Zeitschiene beherrschen.....	100
Tipp 16: Mehr denken und weniger rechnen	105
Tipp 17: Flughöhe laufend anpassen.....	114
Tipp 18: Persönliche Zeitplanung laufend nachführen.....	117
Tipp 19: Planung ist gut, Pläne sind wichtig	123
Tipp 20: Umfang des Aktionsplans	124
Tipp 21: Aufträge statt Befehle.....	130
Tipp 22: Kontrolle als Unterstützung und Wertschätzung	133
Tipp 23: Loops als Chance begreifen	138

Tools

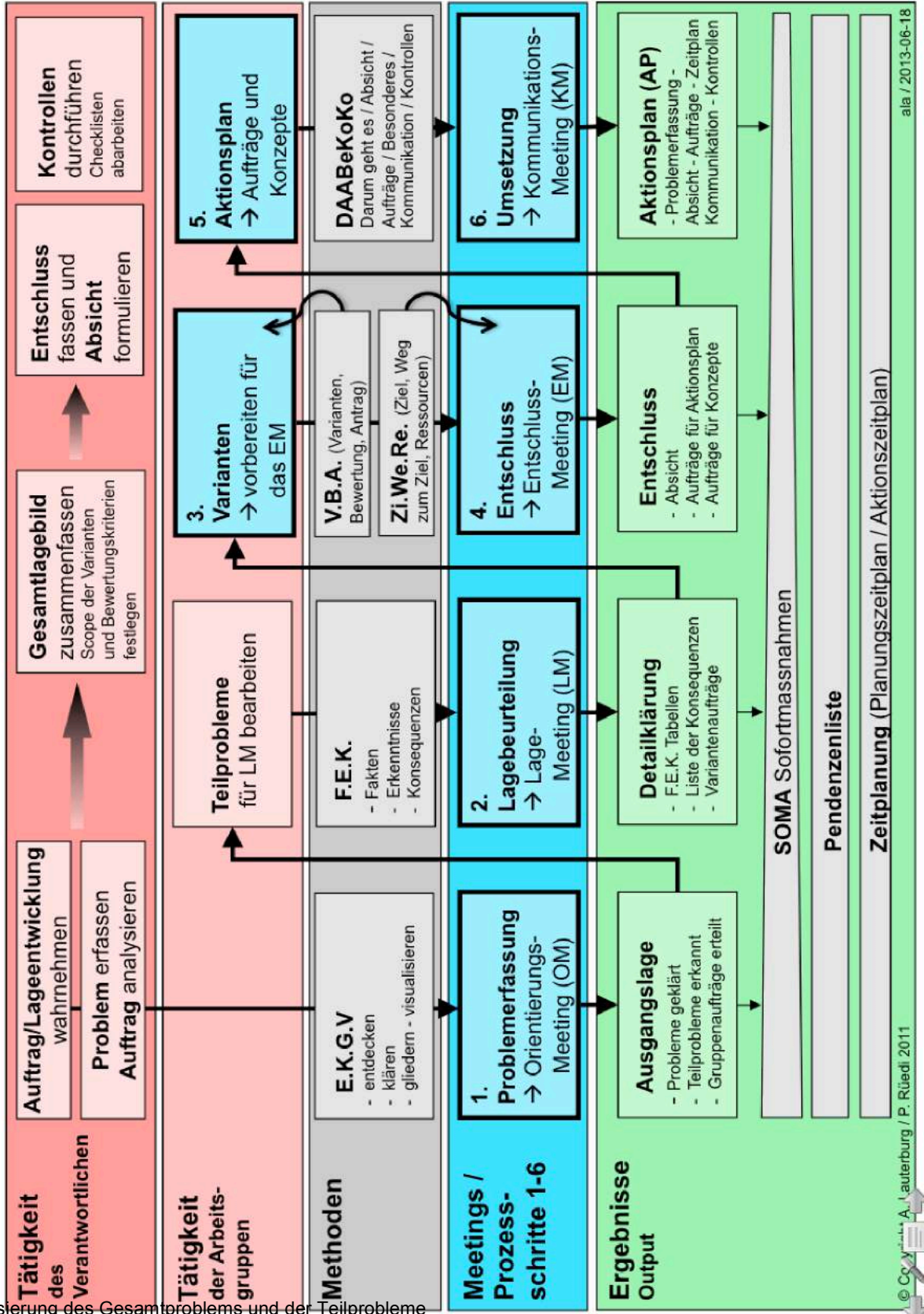
Tool 1: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft	16
Tool 2: EKGV	49
Tool 3: DQS	50
Tool 4: DZS	55
Tool 5: FEK	74
Tool 6: <i>Nichts tun</i> als Extremvariante	102
Tool 7: ZiWeRe	111
Tool 8: Wi-An-Int	113
Tool 9: Aktionsplan.....	121
Tool 10: Alle Pläne sind gleich	122
Tool 11: Selektive Verteiler	124
Tool 12: DAABeKoKo.....	129
Tool 13: Organisation der Kontrollen	134
Tool 14: Eventualplanung	136
Tool 15: RAPP für den Alltag	141

Beispiele


Beispiel 1: Praxisbeispiele, die zwingend den Einsatz des RAPP erfordern	43
Beispiel 2: Problementdeckung	51
Beispiel 3: Problemklärung	52
Beispiel 4: Problemgliederung	53
Beispiel 5: Visualisierung	55
Beispiel 6: Aufträge für das Lagemeeting	67
Beispiel 7: Bsp. eines Gesamtlagebilds.....	89
Beispiel 8: Verengung des Denkens.....	91
Beispiel 9: Variantenauftrag.....	98
Beispiel 10: Swissair Das Problem Zeitschiene.....	101
Beispiel 11: Absichtsformulierung.....	112
Beispiel 12: Absichtsformulierung in komplexer Problemlage	113
Beispiel 13: Auftrag nach DAABeKoKo	131
Beispiel 14: Kontrollauftrag	134
Beispiel 15: Korrigieren vor einem Kollektiv.....	136

Anhang I: Normformulare RAPP

Rationaler/rationeller Aktionsplanungsprozess (R.A.P.P.)[®] - „in 6 Schritten zur Aktion“



Visualisierung des Gesamtproblems und der Teilprobleme

Beschreibung der Teilprobleme (Symbole und Stichworte)					
	1	2	3	4	5
Auflagen / Wichtigkeit / Dringlichkeit → Prioritäten					
Erste SOMA					
Angaben zum Zeitplan / Verantwortlichkeiten					

Konsequenzen / Gesamtlagebild / Variantenaufträge

Nr.	wichtigste Konsequenzen
Visualisierung Gesamtlagebild	
Variantenaufträge	

Varianten für das Entschlussmeeting zum Thema

Variante (Name / Symbol)			
Visualisierung (Beschreibung)			
Beurteilungskriterien	Qualifizierung / Quantifizierung -2; -1, 0, +1, +2		
→	→		
→	→		
→	→		
→	→		
→	→		
Antrag / Begründung			

Entschluss

Visualisierung
Formulierung der Absicht

Redaktion des Aktionsplan (Kapitel).....

Kapitel (DAABeKoKo)	wer	bis wann	erl.
1. D: Um das geht es Problemerkfassung und Lage- bild			
2. A: Absicht / Entschluss			
3. A: Aufträge a) b) c) d) f) f)			
4. Besonderes Konzepte, Eventualplanung, Ressourcen			
5. Kommunikation (intern / extern)			
6. Kontrollen (Organisation, wer, was wann)			
Anhang Pendenzen (Aktualisierung)			
Anhang Zeitplan (Aktionszeitplan)			
Anhang Verteiler (an wen, wann, wie)			

Auftragsformular

DAABeKoKo

1. **Um Das geht es** (de quoi s'agit-il)

2. **Absicht** (wie soll der Auftrag in seinen Grundzügen ausgeführt werden?)

3. **Aufträge** (Einzelaufträge)

4. **Besonderes** (Ressourcen, Zeit, Messgrösse für die Zielerreichung)

5. **Kommunikation** (Berichterstattung wann, wie, an wen?)

6. **Kontrollfragen**

Agenda Orientierungsmeeting

Agenda	wer
1. Situierung + Ziele des Meetings	
2. Problemerkfassung	
3. Sofortmassnahmen SOMA	
4. Aufträge (an die Arbeitsgruppen für das Lagemeeting)	
5. Planungszeitplan (intern)	
6. Aktionszeitplan (extern)	
7. Pendenzenliste	
8. Zusammenfassung ev. Beschlüsse	
9. Umfrage	
10. Nächstes Meeting	

Agenda Lagemeeting

Agenda	wer
1. Situierung (Orientierung, News, Ziele des Meetings)	
2. SOMA (kontrollieren, nachführen, ergänzen)	
3. Planungszeitplan (intern) (nachführen)	
4. Aktionszeitplan (extern) (nachführen, ergänzen)	
5. Lagebeschreibungen (Präsentation durch die AG)	
6. UNTERBRUCH	
7. Gesamtlagebild (Präsentation durch die Führungsperson)	
8. Aufträge für Varianten (+ Festlegen der Beurteilungskriterien)	
9. Aufträge für den Aktionsplan (Redaktion, Beiträge)	
10. SOMA und Aufträge für das Kommunikationsmeeting	
11. Neue Pendenzen	
12. Zusammenfassung ev. Beschlüsse	
13. Nächstes Meeting	
14. Umfrage	

Agenda Entschlussmeeting

Agenda	wer
1. Situierung (Orientierung, News, Ziele des Meetings)	
2. SOMA (kontrollieren, nachführen, ergänzen)	
3. Planungszeitplan (intern) (nachführen)	
4. Aktionszeitplan (extern) (nachführen, ergänzen)	
5. Varianten (Präsentation durch die AG)	
6. UNTERBRUCH	
7. Absicht/Intention (Präsentation durch die Führungsperson)	
8. Aufträge für den Aktionsplan (Redaktion, Beiträge)	
9. SOMA und Aufträge für das Kommunikationsmeeting	
10. Neue Pendenzen	
11. Zusammenfassung ev. Beschlüsse	
12. Nächstes Meeting	
13. Umfrage	

Agenda Kommunikations- (Auftrags) Meeting

Agenda	wer
1. Situierung / Ziele	
2. Problemerkfassung (Ausgangslage)	
3. Gesamtlagebild	
4. Absicht	
5. Aufträge und Konzepte	
6. Verteiler / Vertraulichkeit	
7. Fragen aus dem Plenum	
8. Kontrollfragen an die Beauftragten (ev. je nach Kreis)	
9. Reporting (Organisation der Kontrollen und des Reportings)	
10. Zusammenfassung ev. Beschlüsse	
11. Kommunikation extern	
12. Umfrage	

Anhang II: Einblick in einen einfachen Aktionsplan

CONCORDIA



Aktionsplan CC-100

Autor

A. Lauterburg (ala)

Verabschiedet zuhanden GL

Durch AG CC-100: am 21.11.12

**Genehmigt durch die AG CC 100 in der Erstfassung am 21.11.12
GL am 03.12.2012**

Verteiler Erstfassung

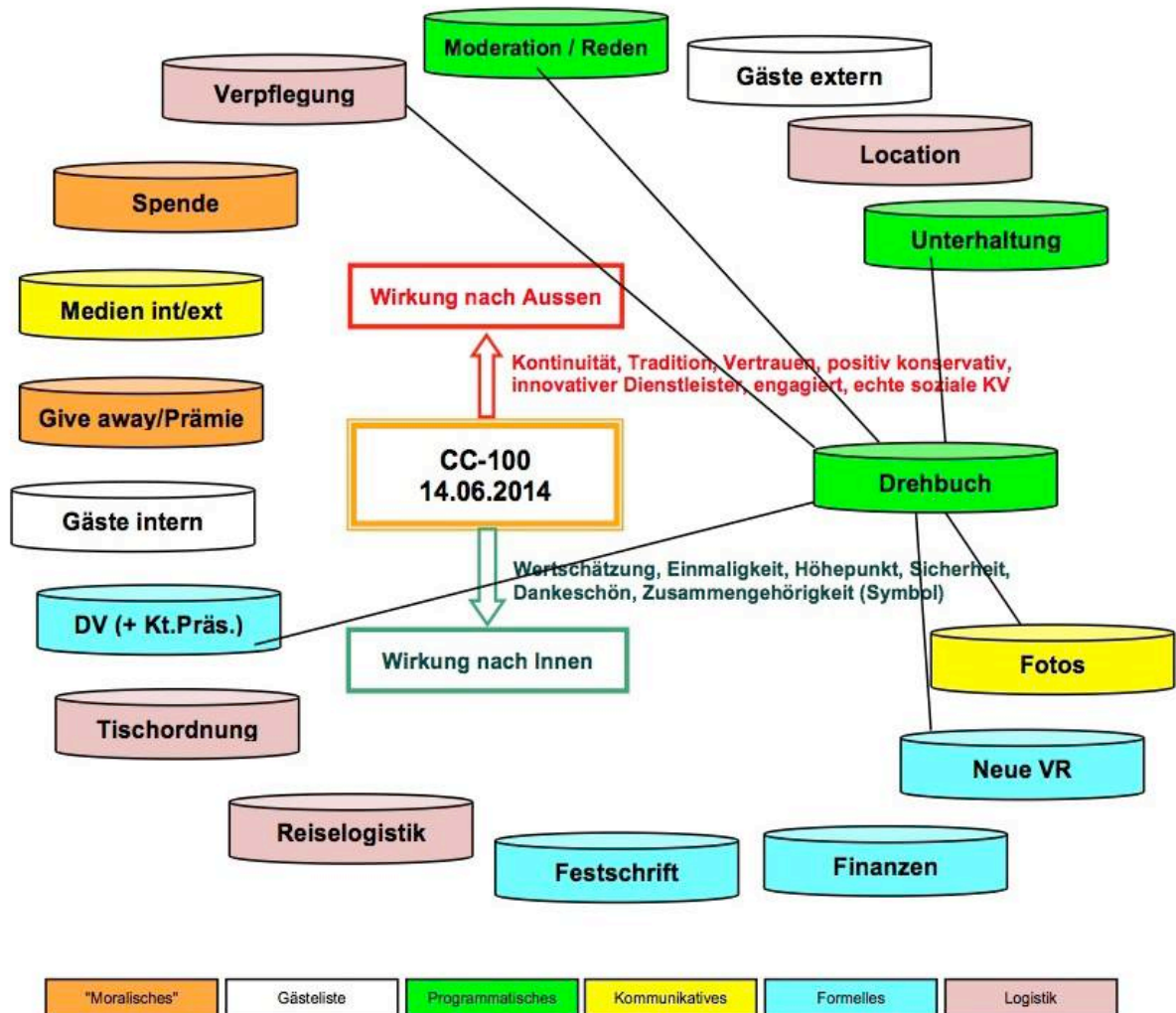
- VR (durch ala)
- GL (durch af)
- AG CC-100 (durch ala)

1. Um was geht es?

Die CONCORDIA wird im Jahr 2014 hundert Jahre alt. Dies begründen wir mit der Aufnahme der operativen Tätigkeit am 1. Januar 1914. Der formelle Gründungsakt war 2013 in den Delegiertenversammlungen des Zentralverbands der katholischen Krankenkassen der Schweiz in Zürich, Zug und Näfels. Im Grundentschluss zur Feier legte der VRP fest:

- Die 100 Jahre Feier wird anlässlich der DV vom Samstag 14.06.14 durchgeführt.
- Die DV inkl. Verabschiedung der VR Mitglieder und und der Wahl der neuen Mitglieder findet gleichentags zum Voraus oder integriert in die Feier statt
- Die Feier findet tagsüber statt und nicht abends
- Es werden sämtliche Mitarbeitenden der Concordia und nach Möglichkeit die Pensionierten, ehemalige VR und CEO sowie ausgewählte externe Gäste eingeladen.

2. Problemerkfassung



3. Absicht

Wir wollen der Feier einen würdigen, image- und reputationsfördernden Rahmen verleihen, indem wir

- eine Feier für alle und mit allen veranstalten;
- eine "unverdächtige" Location wählen;
- den Unterhaltungsrahmen unterhaltsam aber nicht zu spektakulär halten;
- in der Qualität der Verpflegung und in der Feierlichkeit des Gesamtanlasses unsere Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zum Ausdruck bringen;
- durch eine integrierte, unterhaltsame und auf "Soziales und Natur" ausgerichteten Spendenaktion ein humanes und positives Bild der CONCORDIA betonen;
- Gespräche und Fröhlichkeit nicht durch ein zu dichtes Redenprogramm behindern.

4. Aufträge

4.1. Programmatisches Programm (Synchromatrix) -> af/fop

- In erster Linie Führen einer Synchromatrix mit den logistischen, verpflegungstechnischen und Unterhaltungselementen.
- Integration DV inkl. Wahlen oder sequentiell
- Unterstützung durch fop, DV durch -> ala, -> stg
- erstellt ein Kostenbudget mit externen Kosten (Unterhaltungsteil) zuhanden ala

Synchromatrix CC-100		Stand 07.11.2012						
	Spezial-Veranstaltung	Unterhaltung	Verpflegung	Wahl	Redebeiträge	Wahl	Wahl-Eintrag	Eintrag-Veranstaltung
01.11								
02.11								
03.11								
04.11								
05.11								
06.11								
07.11								
08.11								
09.11								
10.11								
11.11								
12.11								
13.11								
14.11								
15.11								
16.11								
17.11								
18.11								
19.11								
20.11								
21.11								
22.11								
23.11								
24.11								
25.11								
26.11								
27.11								
28.11								
29.11								
30.11								
01.12								
02.12								
03.12								
04.12								
05.12								
06.12								
07.12								
08.12								
09.12								
10.12								
11.12								
12.12								
13.12								
14.12								
15.12								
16.12								
17.12								
18.12								
19.12								
20.12								
21.12								
22.12								
23.12								
24.12								
25.12								
26.12								
27.12								
28.12								
29.12								
30.12								

4.2. Logistik Logistik -> kurs/isb

- organisiert Location (SOMA) und Verpflegung
- erstellt ein Reise- und Transportkonzept
- legt die Tischordnung fest (Vorgehen), Unterstützung durch -> af/fob -> Genehmigung VRP, GL
- erstellt ein Kostenbudget (externe Kosten) zuhanden ala

4.3. Gästeliste Gästeliste -> af

- erstellt einer Gäste-Longlist
- reduziert diese auf eine Shortlist (Absprache Log und ala) -> Entscheid GL
- -> SOMA: "Safe the Date" (mit -> fuj oder deren Stv)

4.4. "Moralisches" Spende / Give Away -> ala

- erstellt ein Konzept -> Genehmigung GL
- delegiert die Umsetzung an das Marketing -> fuj
- erstellt ein Kostenbudget (externe Kosten) zuhanden ala

4.5. Formelles Formelles -> ala

- regelt die DV mit Verabschiedung und Neuwahlen mit -> stg und -> af
- legt die Redeordnung fest
- organisiert Festschrift und integriert deren Verteilung im Drehbuch (-> af)
- verwaltet das Budget und erstellt einen KV zuhanden GL -> Genehmigung GL

4.6. Kommunikatives Kommunikation -> fuj

- erstellt ein Kommunikationskonzept intern und extern
- gestaltet alle medialen und kommunikativen Instrumente mit dem Marketing
- organisiert Bilddokumentation des Anlasses
- organisiert die Gruppenfotos in Absprache mit -> ala, Integration in Synchromatrix durch -> af
- erstellt ein Kostenbudget (externe Kosten) zuhanden ala

4.7. Protokolle und Planungszeitplan -> fop

- -> fop führt die Protokolle der AG CC-100
- der Sitzungsrhythmus ist in der ersten Phase monatlich:
 - 21.11.12: 1530-1630
 - 20.12.12: 1600-1700
 - 21.01.13: 1500-1600
 - 27.03.13: 1600-1700
 - 29.04.13: 1600-1700
 - 27.05.13: 1600-1700
- -> fop führt einen Planungszeitplan (Masterplan) nach dem Muster in Ziffer 5.2.

5. Besonderes

5.1. Ressourcen

Vorherhand sind ausschliesslich interne Personalressourcen einzusetzen und ev. finanziellen Aufwendungen aus dem Bereichsbudget zu tätigen. Nach Vorliegen eines Projektbudgets, werden finanzielle Aufwendungen dem Projekt CC-100 belastet.

5.2. Zeitverhältnisse

Masterplan CC-100		Stand: 24.11.12						
Datum	AG Sitzungen fop	Logistik kurs/lab	Programm af/fop	Formelles ala	Mediales fuj	"Moralisches" ala	Gäste af	Genehmigungen GL
Oktober 12	31.10.2012							
November 12	21.11.2012	Vorreservation Location	Grobkonzept, Moderator	Anfrage wegen Festschrift				
Dezember 12	20.12.2012	Feste Buchung der Location	Moderator zugesagt				Longlist	Aktionsplan
Januar 13	21.01.2013						Shortlist	
Februar 2013			Rahmenkonzept				Safe the Date	Shortlist der Gäste
März 13	27.03.2013							
April 13	29.04.2013			Beschluss Festschrift				
Mai 13	27.05.2013							
Juni 13		Grobbudget an ala	Grobbudget an ala	DV 2014 festgelegt	Grobbudget an ala	Grobbudget an ala		
Juli 13				Grobbudget 1. Fassung				Grobbudget
August 13								
September 13		Budget 2013 an ala	Budget 2013 an ala	Budget 2013 an af	Budget 2013 an ala	Budget 2013 an ala		
Oktober 13				Info an ZK				Budget für Planung 13
November 13								
Dezember 13							formelle Einladungen	
Januar 14								
Februar 14								
März 14								
April 14								
Mai 14								
Juni 14								
14.06.14	D-Day	D-Day	D-Day	D-Day	D-Day	D-Day	D-Day	D-Day
Juli 14								
August 14								
September 14								
Oktober 14								
November 14								
Dezember 14					Geschäftsbericht 2014 "Motto CC-100"			

5.3. Kommunikation

Ev. interne Kommunikation erfolgt aus der GL über die Linie. Nach Vorliegen des Kommunikationskonzepts erfolgt die Kommunikation gemäss Konzept

5.4. Kontrolle

Die Kontrolle der Projektfortschritte erfolgt durch ala

11.11.12/ala

Anhang III: Lern- und Trainingsmodule für RAPP

Die Autoren haben langjährige Erfahrung in der RAPP Aus- und Weiterbildung von Studierenden und Kadern in Wirtschaft und Verwaltung. Zu Beginn setzten sich die RAPP Ausbildungsmodule aus einem intensiven Vorlesungs- und Trainingstag der RAPP Einzelmethodika und anschliessendem zwei- bis dreitägigen Unternehmenssimulationen zusammen. Mittlerweile – dank der vorliegenden Publikationen – wird diese den Auszubildenden etwa zwei Monate vor Beginn der Simulationen zum Selbststudium übergeben. Das Selbststudium der RAPP Publikation muss genügend intensiv und sorgfältig erfolgen, ansonsten ein Kaltstart in die erste Simulation nicht gelingt. Für das Selbststudium sind etwa zehn bis zwanzig Stunden einzusetzen.

Die Simulationen finden in Achter- bis Zehnergruppen statt. Falls die Teilnehmerzahl darübersteigt, werden mehrere parallel arbeitende Gruppen gebildet. Jede Gruppe stellt eine Geschäftsleitung, resp. Führungsstab dar. Den einzelnen Mitgliedern sind mit Ausnahme der Führungsperson und seines/ihrer Assistenten/in keine speziellen Fachfunktionen zugeordnet. Jede/r ist Teil eines Führungsteams, welches sich in der Folge vor komplexe Probleme gestellt sieht. Jede Gruppe wird durch einen führungserfahrenen RAPP Coach geleitet. Ein tieferes Betreuungsverhältnis ist in Erstsimulationen nicht möglich.

Wenige Tage vor Start der Simulation erhält die Gruppe eine allgemeine Ausgangslage zugesandt, welche ebenfalls vor dem Start der Simulation zu studieren ist. Diese beschreibt einen Führungsbereich oder eine Unternehmung in einer fiktiven aktuellen allgemeinen Lage.

Zu Beginn der Simulation erhält die Gruppe eine aktuelle Beschreibung der Situation, welche sich durch eine komplexe und mehrfache Problem-Gemengelage auszeichnet. Der Coach bezeichnet eine/n Geschäftsführer/Führungsperson und diese übernimmt nun die Führung des Teams gemäss RAPP-Prozess.

Je nach Erfahrung der Führungsperson wird der Coach mehrfach und intensive didaktische und prozessuale Einschübe machen müssen, um den Prozess in Gang zu bringen. Er wird dann in geeigneten Abständen nach eigenem Ermessen vorbereitete weitere Lageverschärfungen oder – Erschwernisse einspielen, welche das Team zwingt, den laufenden RAPP Prozess zu unterbrechen und mit einem Loop Teile zu wiederholen.

Das Ganze läuft über mehrere Tage mit nur sehr kurzen Schlafphasen, so dass zum Training durch Wiederholung auch das Training unter Belastung (Müdigkeit) erfolgt.

Der Simulationsleiter seinerseits führt gruppenübergreifende *Lessons Learnt* durch, vergleicht den Stand der Simulation zwischen den Arbeitsgruppen, leitet die Coaches und führt den Ablauf der Gesamtsimulation anhand des Drehbuchs (siehe Abbildung).

Nach Erfahrung der Autoren bieten diese Simulationen für alle Teilnehmenden ein eindrückliches und positives Lernerlebnis. Nach wenigen Durchführungen sollte ein Trainingsteam selber in die

Lage kommen, RAPP Simulationen zu verfassen und durchzuführen. Dagegen spricht nichts, geht es den Autoren doch um die Methode und nicht um eine vermeintliche Exklusivität, diese vermitteln zu dürfen.

Drehbuch "SIM SWISSBANK"			
Beachten Sie das Abkürzungsverzeichnis am Schluss – Bitte Echtzeiten eintragen und am Schluss an ALA abgeben			
Planzeit	Echtzeit	Aktion	Erwartete Reaktion / Diverses
14.05.2012			
0800-0830		Einchecken	Leitung durch GAS
0830-1130		Repetitorium RAPP Methoden und Auftragstaktik	Leitung durch ALA / Teilnahme der Coaches freiwillig oder zeitweise
1130-1200		Kick Off SWISSBANKS: Bilden der Gruppen, Vorstellen der Coaches, Einrichten der Arbeitsräume	Start durch ALA, Übernahme durch Coaches
1200-1300		Mittagessen	1215 UL: Treffen der Coaches
1300		*Ereignis 1*: Die LUKB am heutigen Tag (Seetalplatz, Bahnhof Luzern etc.)	Problemerkennung individuell, kollektiv erläutern, Entscheid für eine PE, GF bestimmen, Raum einrichten, OM vorbereiten
1530-1630		OM1	ev. mit Wiederholung
1630-1800		Vorbereitung LM1	Verpflegung fliegend
1900-2100		LM1 (ev. mit Wiederholung), Aufträge für das EM1	Teile Lagemeeting vermutlich mit Wiederholung Coaches sicherstellen, dass das EM1 am nächsten Morgen eingeplant wird, Verpflegung zwischen 1830 und 2030 Uhr 2000: UL Treffen der Coaches im Essraum

Abbildung 59: Ausschnitt aus einem Drehbuch einer Simulation

Für Erstsimulationen möge man sich an die Autoren wenden. Ein Vorgespräch mit dem CEO/Verantwortungsträger/Dozierenden klärt zumeist die Eignung der Methode für den in Frage stehenden Führungsbereich und damit die Frage, ob für einen Führungsbereich spezielle Simulationen zu verfassen wären, oder ob Standardsimulationen, von denen es mittlerweile zwanzig gibt, reichen. Simulationen auf einer zu tiefen Führungsebene lehnen die Autoren ab. Nur wer exekutiv und/oder auf GL Ebene führen will und kann, ist i.d.R. in der Lage, mit geistiger Schärfe und Disziplin komplexe Lagen zu durchblicken und methodische RAPP-Fitness zu erlangen.

