

Günter Lueger

## Solution Management Tools – Tools for Solutions

Management Instrumente wie Leistungsbeurteilungen, Evaluierungen der Qualität, Strategische Tools usw. sind wichtige Generatoren von Informationen in Unternehmen. Sie produzieren je nachdem was fokussiert wird und WIE es gemessen wird sehr unterschiedliche Arten von Informationen. Eigentlich wird durch den Aufbau dieser Instrumente „die Wirklichkeit“ im Unternehmen erzeugt, also das, woran sich die Mitarbeiter orientieren. Hier entscheidet sich auch, ob und in welchem Ausmaß Potenziale für positive Veränderungen sichtbar werden.

Wir haben die „klassischen Tools“ vor dem Hintergrund der Science of Solutions analysiert und sind zum Ergebnis gekommen, dass die meisten Instrumente der „Logik von Problemen“ folgen (siehe Executive Overview „Science of Solutions“ als download). Am Beispiel von klassischen Skalen lässt sich das gut demonstrieren: jede Skala zwingt den Beurteiler zu einer entweder/oder Einschätzung durch die Festlegung auf einen einzelnen Wert. Das stabilisiert die Wahrnehmung wenn man beispielsweise bei Servicequalität auf einer sechsteiligen Skala den Wert „3“ angibt. Man geht, nachdem man zwei angekreuzt oder angeklickt hat, davon aus, dass es eben „3“ ist und nicht 4 oder 2 oder gar 1. Tatsächlich ist es aber über längere Zeit nie nur bei „3“ sondern mal besser oder schlechter und vor allem das „besser“ wäre wichtig für Lösungsideen und das würde auch der Logik von Lösungen entsprechen (Prinzip 1 des „Funktionierens von Lösungen“).

Damit sieht man aber nur sehr schwer positive Unterschiede, denn diese sind ja

gar nicht sichtbar durch „die Enge“ des Instruments, was aber für Lösungen wichtig wäre (Prinzip 2).

Natürlich fokussiert man jetzt die Vergangenheit, indem die Frage in den Mittelpunkt rückt, warum es denn nur bei „3“ liegt, meint aber eigentlich die Vergangenheit, denn die hat dazu geführt, dass „3“ als Rating verwendet wurde. Natürlich würde sich eine Diskussion der Vergangenheit lohnen, wenn Sie auf positive Unterschiede in der Vergangenheit gerichtet ist. Das passiert aber meist nicht, denn es geht ja um das „Negative“. Hier zieht es die Beteiligten meist nach unten und es ist meist schwierig, den Fokus in die funktionierende Zukunft zu richten (Prinzip 3).

Da die meisten Tools so aufgebaut sind, dass sie Einzelaspekte sequentiell abfragen (Servicequalität, telefonische Betreuung, innovative Produkte, usw.) wird die Aufmerksamkeit auf Einzelaspekte gelenkt. Hier geht man dann in die Tiefe und die Wechselwirkungen zwischen den Aspekten kommen zu kurz, gerade diese sind aber für Lösungen so wichtig (Prinzip 4).

Da in den Tools meist ganzzahlige Skalen (z.B. 1-5, oder Ist-Umsatz 4000 versus Soll-Umsatz 5400, usw.) dargestellt werden, geraten größere oder große Schritte in den Fokus der Aufmerksamkeit. Das erscheint oft kaum machbar, da der Schritt zu groß ist (Servicequalität ist „3“, wie kommen wir zu „1“). Große Schritte folgen aber der „Logik von Problemen“ und Lösungen brauchen kleine Schritte (von „3“ auf „2,5“ und dann auf „2“) – Prinzip 5 des Funktionierens von Lösungen.

## Eine andere „innere Logik“ für Instrumente

Solution Management Tools hingegen verwenden eine andere „innere Logik“ von den Basisbausteinen (Skalen, Grafiken, qualitative Elemente) für Instrumente und auch im gesamten Aufbau. Diese Elemente basierend auf der „Lueger-Scale“ und Grafiken generieren vor allem jene Information, die Lösungen wahrscheinlicher machen (aber natürlich auch nicht garantieren, die Erhöhung der Wahrscheinlichkeit wird aber von den Beteiligten als sehr hilfreich erlebt). Hier sind die Prinzipien des Funktionierens von Lösungen integriert, konkret indem

- Die einzuschätzenden Tatsachen verflüssigt werden und somit mehr Optionen zur Verfügung stehen (durch Visualisierungsformate, die Unterschiede zeigen)
- Positive Unterschiede im Verlauf der einzelnen Aspekte sichtbar werden, also um wie viel ist es manchmal besser?
- Die Zukunft durch das Sichtbarwerden von positiven Unterschieden leichter in den Mittelpunkt rückt, da ja Positives im Negativen vorhanden ist

und die Frage nahe liegt, wie dies in der Zukunft besser genutzt werden kann.

- Kleine Schritte durch die Darstellungsform und die Schulung für die Handhabung stärker in den Mittelpunkt rücken.

Evaluierungen des Praxiseinsatzes haben gezeigt, dass vor allem folgende Wirkungen eintreten:

- Die Zuversicht für Lösungen steigt. Ganz besonders tritt dieser Effekt ein, wenn es schlecht läuft.
- Die Motivation für Veränderungen steigt, denn man ist ja nicht immer „unterdurchschnittlich, schlecht, nur unter dem Ziel usw.“ sondern manchmal auch besser.
- Die Zahl der erarbeiteten Lösungs- und Veränderungsideen steigt.
- Und last but not least: es werden Beurteilungen als wesentlich gerechter und motivierender wahrgenommen und Analysen als wirklichkeitsnäher.

### Typische Einsatzgebiete (Auszug)

HRManagement	Strategie	Qualität	Verkauf	Coaching
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsbeurteilung</li> <li>• 360-Grad Feedback und Evaluierungen</li> <li>• Potenzialanalyse...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• Strategisches Radar</li> <li>• Portfolio-Analysen</li> <li>• Wertketten...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits und Reviews</li> <li>• Messgrößen</li> <li>• Prozessanalysen</li> <li>• Histogramme und Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Reports</li> <li>• Vertriebscontrolling</li> <li>• Dokumentationen...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burnout-Screening</li> <li>• Kompetenzanalyse</li> <li>• Analyse des Veränderungsbedarfs...</li> </ul>