

## Newsletter 02 / 2004 orange cosmos

Information für Geschäftsführer und Führungskräfte

**Neue Marke für die  
Strategische Beratung:**



Wir wollen Ihnen hiermit mitteilen, dass der **STRATEGIE**-Beratungszweig der **▲ Erfolgsmangement Beratungsges.m.b.H.** an das Beratungsnetzwerk **orange cosmos** übertragen wird.

**Orange cosmos** ist auf **Strategiethematen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung
- **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- Innovationsmanagement
- Trendforschung
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Struktur- und Organisationsentwicklung

Daher erhalten Sie in der Zukunft den Strategienewsletter **direkt** von **orange cosmos**.

### Beratungsteam von orange cosmos:

#### Mag. Harald Schützinger

Holzstrasse 20  
4181 Oberneukirchen  
Mobil: 0664 / 241 39 80  
Tel.: 07212 / 7308 – 0  
Fax: 07212 / 7308 – 25  
e-mail: [schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

#### Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Vogelweiderplatz 1  
4600 Wels  
Mobil: 0664 / 422 86 55  
Tel./Fax: 07242 / 91 06 96  
e-mail: [gumpetsberger@delta-em.com](mailto:gumpetsberger@delta-em.com)

### Rückblick und Inhalt:

Im letzten Newsletter (01/2004) haben wir die Definition von Strategie als DIE grundlegende Geschäftsidee und die 3 Haltungsprinzipien für ein erfolgreiches Management =

- a. die energiegeladene Idee (von der man überzeugt ist, dass diese am Markt umsetzbar ist)
- b. die Zielorientierung und
- c. der Kundenproblemfokus (Kundenbedürfnis abdecken bzw. ein Kundenproblem lösen)

behandelt.

In dieser Ausgabe beschäftigen wir uns mit dem Grundsatz

**Erkennen – Ausschöpfen – Verblüffen**

als zweites Geheimnis des Erfolges.

Nach einer Einführung aller drei Prinzipien wird in dieser Ausgabe insbesondere auf die Erkennensphase eingegangen.

Sollten Sie den Newsletter 1/2004 nachbestellen wollen, so mailen Sie dies an [newsletter@orange-cosmos.com](mailto:newsletter@orange-cosmos.com) oder Download unter <http://www.orange-cosmos.com/direktdownload.htm>

## Das Geheimnis des Erfolges Teil 2 – DAS ERKENNEN

Informationen bestehen aus Unterschieden, die einen Unterschied machen.  
G. Bateson

### A. EINFÜHRUNG

Nahezu jede betriebliche Problemstellung einer Führungskraft wird **effektiver** als sonst gelöst, wenn der Problemlösungsprozess über die Phasen **Erkennen – Ausschöpfen – Verblüffen** geführt wird.

In der letzten Ausgabe des Newsletters haben wir beschrieben, dass ein Problem durch die Ziel-Hinzu-Formulierung erheblich leichter gelöst wird (siehe die Beispiele hierzu). Nun wollen wir den Problemlösungsprozess in drei Phasen zerteilen – nämlich in die Erkennensphase, Ausschöpfungsphase und Verblüffensphase.

**Erkennen** bedeutet, dass das Problem zuerst hinsichtlich aller relevanter Informationen analysiert wird. Hierbei ist somit wichtig, zu erkennen, was relevant ist und wann die Informationen ausreichend erhoben sind.

In der **Ausschöpfungsphase** werden aufgrund ausreichender relevanter Informationen die richtigen Entscheidungen und Maßnahmen getroffen. Hierbei ist es wichtig, dass die Maßnahmen ausreichend operationalisiert sind. D.h. es muss ganz klar im Maßnahmenplan enthalten sein, wer, wann, was, wie, mit welcher Auswirkung, warum und mit welcher Priorität zu erledigen hat, um die Umsetzung überhaupt zu ermöglichen.



#### TIPP - Massnahmenplanung:

Die Rubriken „wer“, „wann“, „was“, „wie“ und mit welcher „Priorität“ sollten in jedem Maßnahmenplan – auch für Nicht-Strategische Maßnahmen - enthalten sein. Diese Strukturierung erleichtert die anschließende Kontrolle der Umsetzung.

Die **Verblüffung** wird durch eine erfolgreiche Umsetzung erzielt. Ein Problem wird nur dann verblüffend gelöst, wenn die Umsetzung wirklich erfolgt, die Ziele mit den getätigten Maßnahmen auch wirklich (d.h. vollständig) erreicht werden und das Ergebnis als herausragender Erfolg angesehen wird.



Kennen Sie die weit verbreitete **PEST-Krankheit** (PEST = **P**roblem **E**rkannt, **S**cheitert am **T**un)?

Behandeln Sie die **PEST-Krankheit**, wie beschrieben, mit den **EAV-Phasen** und werden Sie wieder wie **NEU**.

EAV = **E**rkennen – **A**usschöpfen – **V**erblüffen

NEU = **N**utzen und **E**rwartungen **U**ebertreffen

## B. UNSER BERATUNGSANSATZ: ERKENNEN - AUSSCHÖPFEN - VERBLÜFFEN

Daher gehen wir auch nach diesem Prinzip „**Erkennen – Ausschöpfen – Verblüffen**“ an jeden unserer Beratungs- und Betreuungsfälle heran.

Der erste Schritt ist für uns immer, die Zusammenhänge, Systemregeln und Sachinhalte zu erkennen.

Unternehmensprozesse stehen in Wechselwirkung zu anderen. Dort wo die Wirkung liegt bedeutet ja nicht, dass dort auch die Ursache oder der Ansatzpunkt für Maßnahmen liegt.

Wir setzen unter Beachtung des vernetzten Denkens dort an, wo in der Folge auch die gewollte (möglicherweise an anderer Stelle) Wirkung entsteht. Daher ist unser Ansatz **kybernetisch**.

Wir gehen nach einem Prioritätskonzept vor. D.h. wir erzielen eine hohe Effektivität in der Wirkung unserer Maßnahmen, da nur wichtige & relevante Sachverhalte bearbeitet werden. Daher ist unser Ansatz **effektiv und engpassorientiert**.

Wir suchen immer nach Selbstähnlichkeiten, sodass die Maßnahmen und aufgebauten Strukturen auch multiplizierbar sind. Daher ist unser Ansatz **fraktal**.

### Zusammenfassung:

- > Das Erkennen der Zusammenhänge nennen wir **Erkennensphase**.
- > Das kybernetische, effektive, engpassorientierte und fraktale Ableiten von Maßnahmen nennen wir **Ausschöpfensphase**.
- > Das konsequente Umsetzen der Maßnahmen und das Erzeugen von effektiven und erfolgreichen Ergebnissen nennen wir **Verblüffensphase**.

## C. DIE ERKENNENSPHASE:

### 1 Die Ausgangsfrage

?

Nehmen wir einmal an, ein Mitarbeiter – nennen wir ihn Herr Wiff-Zack - sagt zu Ihnen: „Wenn wir den Preis senken, dann erreichen wir wieder die volle Auslastung.“ Oder er sagt: „Würden wir mehr in das Marketing investieren, dann hätten wir keine Absatzschwierigkeiten.“

Beide Aussagen haben einiges gemein:

Die Aussagen sind höchst unkonkret; d.h. wir wissen nicht, um wie viel wir den Preis senken sollen, wir wissen nicht, was volle Auslastung bedeutet, wir wissen nicht, was mehr investieren heißt, ... und

die Aussagen **beinhalten bereits eine Lösung für ein Problem**.

Die Aussagen sagen jedoch weder etwas darüber aus, ob das Problem wirklich vorliegt und ob die vorgeschlagenen Lösungen dazu geeignet sind, das eventuelle Problem zu lösen.

Der **erste Schritt** ist somit immer die nötigen Informationen zu beschaffen, um hier eine richtige und damit effektive unternehmerische Entscheidung treffen zu können. Dazu ist die **Fragetechnik** (siehe „Gesammelte Fragen in der Erkennensphase“) ein sehr gutes Hilfsmittel.

✓

### **TIPP: Effektive Führungskräfte stellen „voreilige“ Lösungen immer zurück.**

Versuchen Sie in Ihrer nächsten Team- oder Führungskräfte Sitzung folgende Vorgangsweise. Falls zu einem Problem sofort eine Lösung aufkommt (und dieses Ihrer Ansicht nach noch nicht das „Ei des Kolumbus“ ist), stellen Sie diese Lösung bewußt in den Ideenspeicher. Stattdessen stellen Sie die Frage „Wie lautet die Fragestellung dahinter – was ist das Problem“ und beschäftigen sie sich erst dann mit der Problemlösung (Wie sie das Problem hinterfragen können, finden sie unter 3a.) Kontextklärung.

Sehen wir uns die erste Aussage (... **Preis senken ...**) etwas näher an.

## 2 **Gesammelte Fragen in der Erkennensphase:**

Folgende Fragen können überblicksweise in der Erkennensphase zielführend sein (wir werden im Anschluss darauf näher eingehen. Aufgrund der Wichtigkeit beginnen wir mit den Fragen zur Kontext-/Problemklärung (= a.), welche Sie in diesem Newsletter finden – die weiteren Fragestellungen (Punkte b., c. und d.) werden im folgenden Newsletter ausführlicher behandelt):

### **a) Fragen zur Kontext- und Problemklärung:**

- > Wie lautet die Fragestellung hinter der Aussage?
- > Wie stehe ich zu dieser Frage bzw. Aussage?
- > Welche Relevanz hat diese Fragestellung im Gesamtkontext?
- > Was geschieht, wenn die Fragestellung nicht behandelt wird?
- > Wer oder was ist an der Erhaltung des Problemzustandes interessiert bzw. wer hat den größten Nutzen daraus?
- > Wie lautet die Hinzu-Formulierung zum Problem bzw. zur Fragestellung?

### **b) Fragen zur Konkretisierung und Kontextpräzisierung:**

- > Was ist eine zufriedenstellende Auslastung?
- > Um wie viel ist der Preis zu senken, damit die Auslastung als volle Auslastung gilt?
- > Welche Beweise kann ich sammeln, damit ich die Wirkungen überprüfen kann?
- > Welche Auswirkung hat eine Preissenkung auf das Ergebnis?
- > Welche Auswirkung hat eine Erhöhung der Auslastung auf das Ergebnis?

### **c) Entscheidungsfragen:**

- > Soll die Fragestellung bzw. das Problem überhaupt gelöst werden?
- > Welche Lösungen gibt es noch zur Erreichung des Zieles?
- > Welche Lösung hat den Vorrang?
  - analytisch und
  - intuitiv
- > Welche Entscheidung wird getroffen? = Übergang zur Ausschöpfensphase

### **d) Umsetzungsfragen :**

- > Wie wird an die Lösung herangegangen?
- > Wer, macht wann, was und mit welcher Auswirkung?

Sie werden sich vielleicht denken, dass sind aber viele Fragen, um ein einfaches Problem zu lösen.



Doch beachten Sie eines: ***Ist die Fragestellung nicht von Relevanz, dann behandeln Sie diese gar nicht oder delegieren Sie die Lösungssuche an die dafür zuständige Stelle (z.B. den Mitarbeiter), da dann die Fragestellung nicht von Ihnen als Führungskraft zu behandeln ist.***

Ist die Fragestellung jedoch relevant für eine Führungskraft, d.h. nicht delegierbar, dann macht es immer Sinn, den gesamten Kontext zu klären.

### 3 Die Fragen – Schritt für Schritt

Sehen wir uns nun einige der Fragen Schritt für Schritt an:

#### Ad a.) Fragen der Kontextklärung:

##### Erste Frage: Wie lautet die Fragestellung hinter der Aussage?

Hier geben Sie sich selbst womöglich folgende **Antwort**:

„Wir müssen innerhalb von 2 Monaten die Auslastung auf eine Vollauslastung erhöhen, damit wir keine Freisetzungen durchführen müssen.“

**Daher ist die Frage:** „Wie erreichen wir eine Vollauslastung, damit wir den Personalstand halten können?“

Oder es kommt zur **Antwort**:

„Wir haben die Preise im vergangenen Jahr um 10 % erhöht, ein Konkurrent unterbietet uns um 20 % im Preis und nimmt uns daher innerhalb eines Jahres geschätzte 50 % von unserem Marktanteil weg. Dies würde zu einer Auslastungsproblematik in selbigen Ausmaß führen, die aber derzeit noch nicht vorhanden ist.“

**Die Fragestellung lautet daher:**

„Wie hoch muss der Preis liegen, damit wir 0 % Marktanteil verlieren? Und was können wir sonst noch tun, um den Marktanteilsverlust innerhalb dieses Jahres aufzuhalten?“

Oder, oder, oder – was meinen Sie, welche und wie viele Antworten es hier geben kann?!

Sie sehen jedenfalls, dass bereits die unterschiedliche Fragestellung andere Lösungsoptionen aufwirft. ERGO – Kontextklärung & Fragetechnik wirkt.

Sollten Sie selbst mangels Information die konstruktive Fragestellung nicht aufwerfen können, so müssen Sie die relevanten Informationen von anderen Organisationsmitgliedern erfragen.

Sie können z.B. den ursprünglichen Lösungsanbieter – Herrn Wiff Zack – um nähere Informationen bitten. Hier bieten sich z.B. die folgenden Fragestellungen an:

- > „Wie kommen Sie zu dem Schluss, dass wir die Preise senken müssen?“
- > „Auf welche Informationen stützt sich Ihre Aussage?“
- > „Welche konkrete Auswirkung hat die vorgeschlagene Maßnahme?“
- > „Und wie können Sie mit dieser Maßnahme das gewünschte Ergebnis sicherstellen?“

#### Zusammenfassung:

Prinzip 1: **Die angebotene Lösung zwar zu würdigen aber vorerst einmal zurückzustellen.**

Prinzip 2: **Eine genauere Kontextklärung (z.B. anhand obiger Fragen) durchzuführen – d.h. indem man selbst die Fragestellung präzisiert oder die Präzisierung einfordert.**

Für die Fortsetzung unseres Beispiels gehen wir von der oben als erstes beschriebenen Variante aus – d.h. innerhalb 2 Monaten ist die Auslastung wieder herzustellen.

Nun kommen wir automatisch zur nächsten Frage:

**Wie stehe ich zu dieser Frage (wie erreichen wir innerhalb von 2 Monaten die volle Auslastung) bzw. zur Aussage (wir sollten die Preise senken, um ....)?**

Auch hier gibt es wieder viele Varianten, z.B.:

- > ich werde mir bewusst, dass ich von den Aussagen des Herrn Wiff Zack eh nie etwas halte und daher meist abblocke; oder
- > ich kenne das Problem und mir geht es auf die Nerven, dass mich schon wieder jemand darauf anspricht;
- > ich bin dankbar, von Herrn Wiff Zack auf diese Möglichkeit hingewiesen zu werden, da ich mich seit Tagen zu diesem Problem im Kreis drehe;
- > ich glaube nicht, dass eine derartige Maßnahme (d.h. die Preise zu senken) Sinn macht;
- > das Erfordernis, innerhalb von 2 Monaten, die Auslastung wieder herstellen zu müssen, versetzt mich in derartigen Stress, dass ich handlungsunfähig bin;
- > ich sehe gar kein Problem darin, dass man mit anderen Maßnahmen als die Preissenkung, die Auslastung in 2 Monaten wieder herstellen kann; etc.etc.

Je nachdem was bei dieser Frage herauskommt – d.h. wie meine Haltung ist -, ist es nötig eine Handlungsstrategie für mich zu entwickeln. Und zwar eine, die jedenfalls zu einer konstruktiven und positiven Haltung führt.

Nehmen wir einmal an, dass die Stressvariante samt Handlungsunfähigkeit zutrifft.

Hier könnte ich mir überlegen, wie mich die angebotene Hilfestellung von Herrn Wiff Zack wieder handlungsfähig machen kann, anstatt vielleicht ein schlechtes Gewissen zu haben, die Problemstellung nicht zu bewältigen.

Man könnte sich die Frage stellen: „Wie kann ich die Hilfe des Herrn Wiff Zack optimal annehmen? Wer könnte mir noch hinsichtlich diesem Problem helfen? Was kann mir wer und wie abnehmen?“

Die Lösung hierzu könnte sein: „Ich beauftrage Herrn Wiff Zack mit der Erarbeitung eines Konzeptes mit den genauen Konkretisierungen. Oder ich bin offen für alle Informationen, die mir Herr Wiff Zack zu seiner Lösung geben kann und frage diese ab.“

Oft wird übersehen, dass dieser Punkt wesentlich ist.

Wir sind davon überzeugt, dass manchmal wesentliche betriebliche Problemstellungen nicht konstruktiv und effektiv gelöst werden, da das Ego der Führungskraft (sei es aus Überheblichkeit, sei es aus Versagensangst, sei es aus Machtüberlegungen, sei es aus Arbeitssucht, sei es aus Anspruch auf Unfehlbarkeit, sei es aus Anerkennungszwang, etc.) einen Strich durch die Rechnung macht.

Unvoreingenommenheit ist das wesentliche Prinzip um die wahren Informationen würdigen zu können.

**Zusammenfassung:**

- Prinzip 1: ***Die angebotene Lösung zwar zu würdigen aber vorerst einmal zurückzustellen.***
- Prinzip 2: ***Eine genauere Kontextklärung (z.B. anhand obiger Fragen) durchzuführen – d.h. indem man selbst die Fragestellung präzisiert oder die Präzisierung einfordert.***
- Prinzip 3: ***Dabei eine Haltung der Unvoreingenommenheit zu haben.***

Nun kommen die weiteren Fragen dran, die den Kontext noch tiefer klären können. Die Prinzipien 1 bis 3 sind hierauf ebenfalls anzuwenden.

**Welche Relevanz hat diese Fragestellung im Gesamtkontext?**

Hieraus wird ersichtlich, ob die Fragestellung überhaupt Priorität genießt.

### Was geschieht, wenn die Fragestellung nicht behandelt wird?

Dies ist der Gegencheck, der nochmals beweisen soll, ob die Frage wesentlich ist.

### Wer oder was ist an der Erhaltung des Problemzustandes interessiert bzw. wer hat den größten Nutzen daraus?

Dies ist eine typische zirkuläre Frage. Mit dieser Frage wird nämlich das fördernde oder hindernde System hinter der Fragestellung und Problemstellung aufgezeigt.

### Wie lautet die Hinzu-Formulierung zum Problem bzw. zur Fragestellung?

Sollte bis jetzt noch keine Ziel-Hinzu Formulierung formuliert sein, oder diese nicht ausreichend beschrieben sein, so sollte dies an dieser Stelle nachgeholt werden (siehe auch Newsletter 01/2004, Seite 2).

### Denken Sie doch wieder einmal über Ihre persönlichen Berufsziele nach!

Verwenden Sie hierzu unser beiliegendes „ZIEL-RADAR“ (inkl. Anleitung) und verblüffen Sie sich selbst.

Auf Wunsch senden wir Ihnen gerne **ein Beispiel** zu (Info an [newsletter@orange-cosmos.com](mailto:newsletter@orange-cosmos.com))

### Vorschau:

Im **nächsten Newsletter** kommen wir im Rahmen der **Erkennensphase** nach der Kontextklärung zur Kontextpräzisierung und zur Entscheidungsfindung.

Im übernächsten Newsletter werden wir uns mit der zweiten Phase nämlich der Ausschöpfensphase näher beschäftigen. Im daran anschließenden Newsletter ist dann die Verblüffensphase an der Reihe.

In den weiteren Ausgaben lesen Sie über den Ablauf des Strategieprozesses.

Wir stellen Ihnen dar, wie Sie Schritt für Schritt den Weg zu Ihren effektiven Unternehmensstrategien gehen können.

Wir stellen Ihnen vor, wie man Innovationen erzeugt und in der Folge werden wir uns dann mit der Umsetzung der Strategien beschäftigen.

In diesem Zusammenhang stellen wir das Modell des „fraktalen Managements“ vor.

Darüber hinaus werden wir über die Innovationsprozesse „Abschöpfen-Aufbrechen-Neues Schaffen“ schreiben und über das Prinzip der Kreativität.

Für Informationen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

*Viele Grüße und Erfolg bei der Umsetzung des **ERKENNENS** wünschen*



*Harald Schützinger und*



*Andreas Gumpetsberger*

### Veranstaltungshinweis:

#### **Basel II – Soft facts – Was muß ich tun, um mein Rating zu verbessern?**

Verbesserungsmöglichkeiten Ihres Ratings im Rahmen der Softfacts

- > Welche Fakten und Kriterien sind für mein Rating relevant?
- > Wie hoch kann bei optimaler Erfüllung welcher Kriterien mein Rating verbessert werden?
- > Welche Auswirkungen hat dies auf meine Zinsenbelastung?
- > Wie funktioniert das Basel II Rating – Schema in Excel? (siehe kostenloses Excel-File vom Newsletter 01/2004)?
- > Fragen und Antworten

**Termin:** 20. April 2004 von 17:30 bis 20:00

**Ort:** Vogelweiderplatz 1, 4600 Wels

**Teilnahmegebühr:** kostenlos

**Bitte melden Sie sich bis zum 10. April 2004 unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) an.**