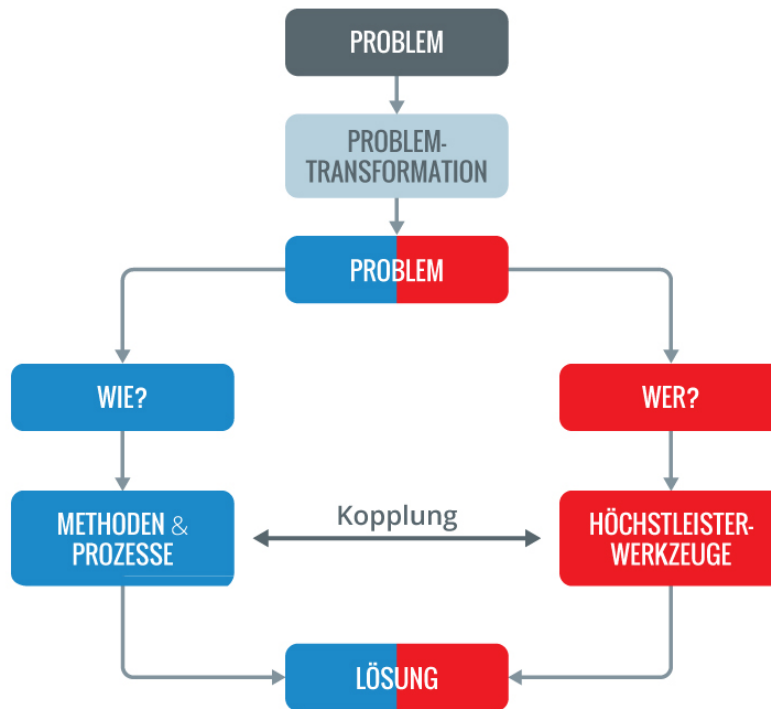


Problemtransformation - richtige und falsche Fragen



Die zunächst unsichtbare Struktur eines Problems wird durch Transformation sichtbar. Erst jetzt können für blaue und rote Anteile passende Fragen gefunden und bearbeitet werden.

Im Rückblick ist leicht zu sehen, dass das Projekt, einen Seeweg nach Indien zu finden, zwei sehr verschiedene Anteile hatte: Zum einen Themen wie Schiffstechnik, Navigation, Ernährung und Gesundheit, zum anderen Disziplin, Motivation, Mut und Zuversicht. Für den ersten Anteil (Wir nennen ihn den blauen.) wurde bestes Wissen benötigt, für den zweiten (Wir nennen ihn den roten.) brauchte es einen Menschen wie Christoph Kolumbus.

Wenn mit wenig Überraschung zu rechnen ist, also mit wenig Dynamik, dann reicht Wissen in Form von Methoden und Prozessen zur Lösung eines Problems. Wächst die Dynamik, so wächst der rote Anteil. Das Problem wird „dual“. Dieser Dynamikeffekt wirkt heute nicht mehr nur bei Expeditionen, sondern in fast allen Unternehmen, ihren Funktionen und Projekten.

Die duale Struktur eines Dynamikproblems ist zunächst unsichtbar. Deswegen wird in den meisten Unternehmen (aus Gewohnheit) jedes Problem so bearbeitet, als wäre es nur blau. Um auch die roten Anteile sichtbar zu machen, benutzen Höchstleister verschiedene Techniken. Wir nennen diesen dynamikrobusten Einstieg „Problemtransformation“. Erst dadurch wird es möglich, beide Anteile zu unterscheiden und verschieden zu bearbeiten. Für den blauen Anteil gilt es, die richtige Methode zu finden und diszipliniert auszuführen. Für den roten Anteil braucht es talentierte Köpfe mit Ideen. In enger Kopplung dieser beiden Bearbeitungswege entsteht dann eine duale Lösung.

Bleibt die Dualität eines Problems unerkannt, so bleiben die roten Anteile zwar unsichtbar, wirken aber trotzdem. Bei Schwierigkeiten wird nur nach methodischen Fehlern gesucht. Ist die Ursache aber dynamisch (rot), so gibt es keine blaue Lösung.

Im Gegenteil, bei dynamischen Überraschungen ist die Beschränkung auf Methoden die Ursache für Schwierigkeiten. Der übliche Versuch, die Methoden zu verbessern, bekämpft das Problem mit seiner Ursache. Wir nennen das eine „Havarie“.

Dynamik ist „roter Sand“ im Getriebe der Methoden. Wird er abgetrennt und an geeigneter Stelle bearbeitet, werden die Methoden entlastet und gewinnen ihre Kraft und Eleganz zurück.