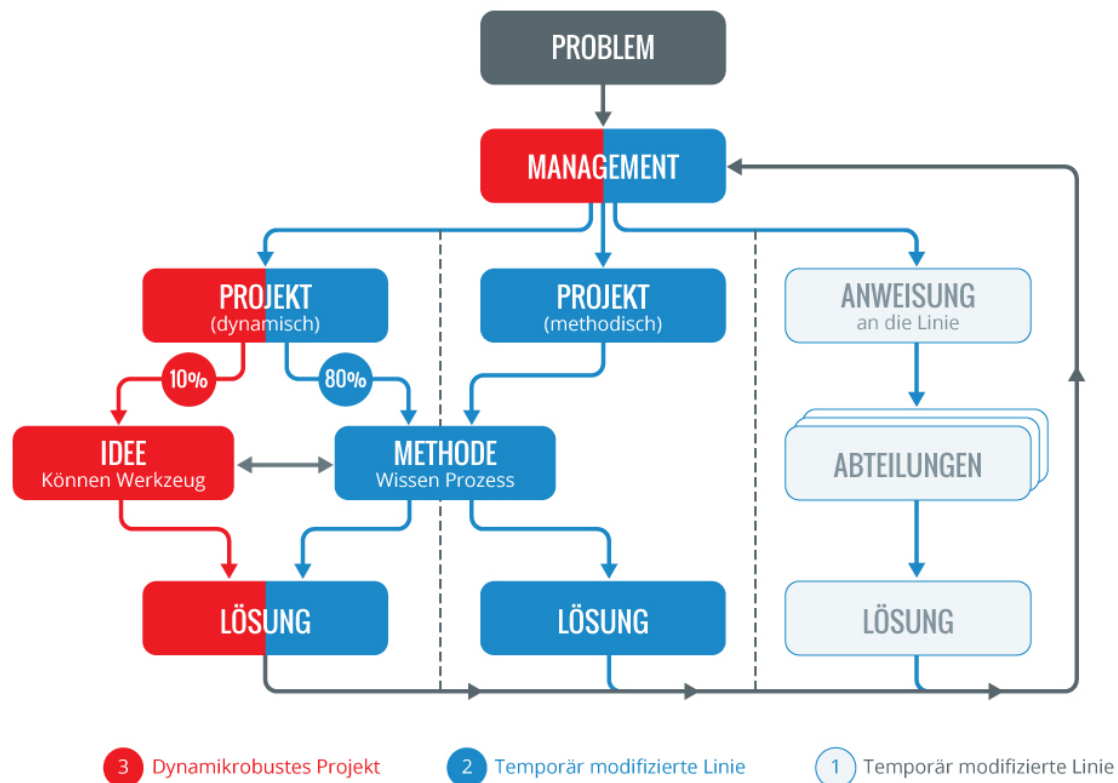


## Drei Wege, Probleme zu bearbeiten - Projekt, Linie oder beides?



Ein Unternehmen hat drei Möglichkeiten Probleme zu lösen: Die Linie für Alltagsprobleme, dynamik-robuste Projekte für Innovation und die temporär modifizierte Linie für den Rest. Der linke Ast fehlt oft.

Die Aktivität „Projekt“ kann auch durch folgende Überlegung eingeordnet werden: Dem Management stehen hauptsächlich drei Wege zur Verfügung, um Probleme zu bearbeiten – zwei blaue und ein roter. Die meisten Probleme enthalten Anteile für alle drei Wege. Das Werkzeug für die Aufteilung eines Problems in rote und blaue Anteile nennen wir „Problemtransformation“ (Denkzettel 13).

Es ist nicht einfach zu benutzen. Meist ist dazu auch eine Analyse der „Hinterbühne“ (Denkzettel 6) notwendig.

Die drei Wege sind:

**Linie:** Wird eine Abteilung gefunden, die einen Teil des Problems bearbeiten kann, so wird eine Anweisung generiert. Die Abteilung startet den dafür passenden Prozess und meldet die Erledigung zurück. Es können auch mehrere Abteilungen sein.

**Die temporär modifizierte Linie** (Denkzettel 15): Das Problem hat Anteile, für die keine zuständige Abteilung gefunden werden kann. Die richtige Bearbeitung ist aber bekannt. Vielleicht gibt es sogar eine passende Methode. Dann kann die vorhandene Linie um eine geeignete temporäre Abteilung erweitert werden. Diese bearbeitet dann den Problemteil. Diese temporäre Abteilung wird oft „Projekt“ genannt.

**Das dynamikrobuste Projekt:** Das Problem hat Anteile, für die es weder eine zuständige Abteilung noch einen bekannten Lösungsweg gibt. Für diesen dynamischen Anteil (rot) gibt es keine festen Strukturen und Abläufe. Höchstleister beginnen in diesem Fall mit der Suche nach einem passenden Talent, dem eine Lösung zugetraut werden kann. Diese Köpfe bilden dann meist eine Sonderorganisation neben der Linie – ein Projekt.

Damit die roten und blauen Bearbeitungswege schließlich zu einer Lösung zusammenlaufen, müssen sie in ständiger Kopplung gehalten werden. Die dazu notwendigen Denkwerkzeuge sind Gegenstand des sogenannten „Dynamikrobusten Projektmanagements“.

Die Denkzettel 22 „Das Widerständige Nest“ und Denkzettel 21 „Die Rote Feuerwehr“ haben dies zum Thema.