

Vorwort

Planen heisst nach Edgar Salin, einer meiner Lehrer an der Universität Basel, „in Gedanken vorwegzunehmen, was die Wirklichkeit der Zukunft werden soll“. Noch ein weiterer grosser Denker, Karl Popper, soll am Anfang zitiert werden: „Alles Leben ist Problemlösen“. Damit ist das Thema dieses Handbuches grob umrissen: Planungsprozesse zum erfolgreichen Lösen von Problemen.

Nun gibt es zu diesem Themenfeld zahllose Bücher. Was veranlasst dazu, dieses Weitere anzubieten?

Die deutschsprachige Literatur befasst sich überwiegend nur mit Teilen des grossen Themas, etwa mit dem Projektmanagement, der Teamarbeit, dem Lösen von Konflikten, dem Systems Engineering, den Bewertungsmethoden oder Kreativitätstechniken. Es fehlt die integrale Sicht des Themenfeldes.

Dieses Handbuch bietet demgegenüber eine Gesamtschau und **Integration der verschiedenen Ansätze** für die Gestaltung von Planungsprozessen bzw. das Problemlösen. Es bleibt aber nicht nur bei der Schau. Es werden auch praktische Anleitungen gegeben und das Erfolg versprechende Vorgehen an Hand von Beispielen aufgezeigt.

Wenn ich von Erfolg beim Planen bzw. Lösen von Problemen spreche, dann sehe ich die Erfüllung folgender vier **Ziele** als wichtig an:

1. Bestmögliche sachliche Lösung
2. Hohe Akzeptanz der Lösung
3. Angemessen kurze Entwicklungs-, Planungs- und Realisierungszeit
4. Niedriger Aufwand für den Lösungsprozess

Im Vordergrund der Lösungsfindung für ein Problem steht meist (aber längst nicht immer) die „bestmögliche sachliche Lösung“. Dabei ist jedoch häufig bereits eine Reihe von Teilzielen zu erfüllen (z.B. niedrige Betriebskosten).

Eine sachlich noch so gut erscheinende Lösung scheitert nicht selten an mangelnder Akzeptanz bei Entscheidungsgremien (z.B. eine Geschäftsleitung).

Eine solche Lösung kann auch zu spät kommen, weil die Entwicklungs-, Planungs- und Realisierungszeit zu lange bemessen war.

Häufig erreicht man zwar die oben genannten Ziele, jedoch mit einem unangemessen hohen personellen Aufwand.

Die vier Ziele für erfolgreiche Planungen lassen sich am besten mit einem **integralen Prozess** lösen. Dazu zählen folgende drei Ebenen:

- Methoden
- Zusammenarbeit
- Management

Integral bedeutet, dass man auf diesen drei Ebenen gleichzeitig und aufeinander bezogen Prozesse gestaltet. Die Methoden müssen beispielsweise die Zusammenarbeit fördern und für die Zusammenarbeit geeignet sein. Das Management soll für die Zusammenarbeit und das methodische Vorgehen einen günstigen Rahmen schaffen. Die Zusammenarbeit profitiert in starkem Maße von Methodenanwendungen. Dieser Dreiklang wird hier in Theorie und Praxis zum Thema gemacht.

Dabei entsteht sogleich eine Herausforderung, welche Publikationen zu Teilaspekten nicht haben: Die besondere **Stofffülle** sowie die sehr unterschiedlichen Begriffsapparate und Denkschulen der integrierten Fachdisziplinen.

Das letztgenannte Problem wurde versucht, im Dialog mit Vertretungen verschiedener Fachdisziplinen zu lösen. Dabei kam dem Autor zu Hilfe, dass er selber in zwei sehr verschiedenartigen Fachdisziplinen zu Hause ist, der Ökonomie und der Architektur.

Auch bei allem Bemühen um Breite und Tiefe bleibt es bei einer thematischen Auswahl. Diese wird in folgenden **vier Teilen** dargestellt:

- A Grundlagen
- B Vertiefungen und Anleitungen
- C Fallbeispiele
- D Anhang

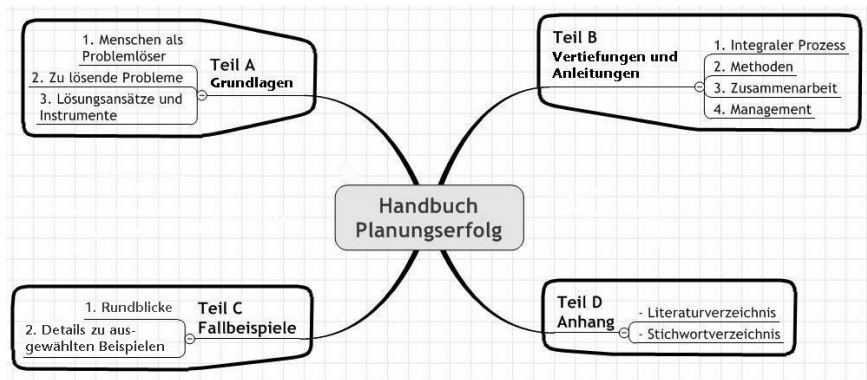
Teil A dieses Handbuches bietet wichtige Grundlagen für das erfolgreiche Planen, einen Einblick in den Stand der Wissenschaft sowie einen Überblick über in der Praxis gebräuchliche Instrumente.

Teil B vertieft unter den Aspekten der Praxistauglichkeit ausgesuchte Themen. Er bietet zudem Anleitungen für die Anwendung in der eigenen Management- und Planungspraxis.

Teil C untermauert diese Ausführungen durch konkrete Beispiele, bildet also eine Art integriertes Case-Book. Abgerundet wird das Handbuch durch ein ausführliches Literatur- und Stichwortverzeichnis.

Die folgende Mind Map versucht, das hier behandelte Themenfeld plastisch werden zu lassen.

*Mind Map zu den
hier behandelten
Themen*



Möglich wurde dieses Handbuch nur durch eine grössere Zahl von **Gesprächspartnern und Kritikern** aus verschiedenen Fachdisziplinen. Besonders erwähnen möchte ich:

- Birger Gooss, Freiburger Seminare für Transaktionsanalyse, Freiburg i.Br.
- Regula Küng, Partnerin Planconsult, Basel
- Marc Langhans, Partner Planconsult, Basel
- Axel Schilling, Prof. Dr. phil., Leiter des Instituts für Management-Entwicklung, Departement Wirtschaft, Fachhochschule beider Basel
- Tobias Studer, em. Prof. für Betriebswirtschaft am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel
- Rüdiger von der Weth, Prof. Dr., Arbeitswissenschaften und Personalwesen, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden

Ihnen allen danke ich für die Hilfsbereitschaft und das Engagement. Mein ganz besonderer Dank gilt Dr. Johann Schregenberger, Berater und langjähriger Mitarbeiter am Institut für Bauplanung und Baubetrieb an der ETH Zürich. Er beackerte das gesamte Handbuch, stand mir für Diskussionen zur Verfügung und machte sehr wertvolle Verbesserungsvorschläge. Er initiierte auch die „Methodiker-Runde“. Der kollegiale Austausch mit den weiteren Mitgliedern Peter Schweizer und Dr. Rainer Züst half mir sehr.

Ebenso sehr möchte ich mich bei Gisela Gautschi, Texta GmbH Ettingen, für Ihre Ausdauer und ihre guten grafischen Gestaltungen bedanken. Dank gebührt schliesslich auch dem vdf-Verlag für seine Risikobereitschaft und Unterstützung bei der Realisierung dieses Handbuches, namentlich Herrn Dr. B. Knappmann.

Dr. Jürgen Wiegand