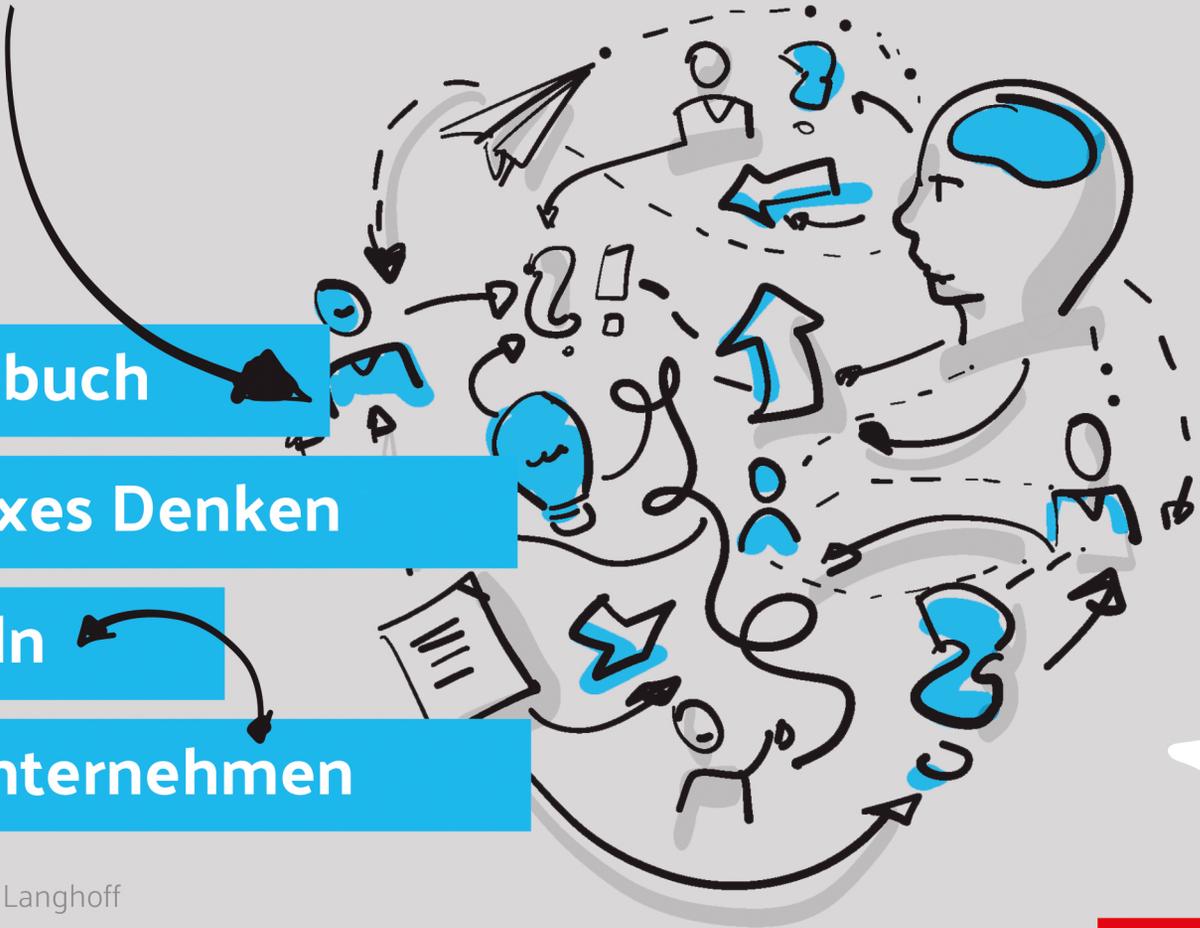


Stephanie Borgert

UNKOMPLIZIERT!



**Das Arbeitsbuch
für komplexes Denken
und Handeln
in agilen Unternehmen**

Mit einem Vorwort von Lutz Langhoff

GABAL

Stephanie Borgert
Unkompliziert!

STEPHANIE BORGERT

Unkompliziert!

Das Arbeitsbuch für
komplexes Denken und Handeln
in agilen Unternehmen

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen
Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-826-9

Lektorat: Anke Schild

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinezch.de

Illustrationen: Sandra Schulze, Heidelberg | www.sandraschulze.com

Autorinnenfoto: Jan Hillnhütter, Schifferstadt | www.business-fotos.com

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Printed in Germany

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

»Darauf zu warten, dass der passende Zufall eintritt,
ist deswegen so problematisch, weil es nicht funktioniert.«

DOUGLAS ADAMS

Inhalt

Ein Wort vorab von Lutz Langhoff 9

Einleitung: Warum, was, wie, für wen 10

TEIL 1 Komplex denken 13

1 Wissen, Glaube, Erkenntnis und andere Fantasien 16

2 System oder Sammlung? 25

3 Wo ist das Problem? 36

4 Verstehen kommt vor verändern 45

5 Einfluss nehmen – an der richtigen Stelle 62

Glossar 162

Literatur 170

Register 172

Über die Autorin 174

TEIL 2 Komplex handeln 85

1 Das Bild vom Menschen 88

2 Vertrau mir ... 94

3 Aufmerksamkeit: Mund zu, Ohren auf! 100

4 Die »passenden« Worte 104

5 Organisation der Organisation 109

6 Mit- oder nebeneinander? 115

7 Sinnhaft und visionär 120

8 Vom Umgang mit Zielen 124

9 Was wäre, wenn ... 128

10 Entscheidet euch 139

11 Feedback – und zwar divers 146

12 Fehler: Freund oder Feind? 151

13 Wertschöpfung: Liefern, nicht labern 156

Ein Wort vorab

Stephanie Borgerts Arbeitsbuch ließe sich ganz knapp auf folgenden Nenner bringen: Komplexes Denken und Handeln unkompliziert lernen.

Manch einer mag an dieser Stelle zucken und sich fragen: Ob das geht? Mir erging es kurz auch so. Wenn man aber in die Gedankenwelt von Frau Borgert eintaucht, bekommt komplexes Denken und Handeln eine Einfachheit, die zuweilen erstaunt. Dieses Workbook ist längst überfällig, da es nicht nur die Ideen und das Verständnis liefert, sondern – und das macht es so unbezahlbar einzigartig – uns das Thema Schritt für Schritt praktisch näherbringt. Es ist ein grundlegendes Buch zum systemischen Denken und Handeln insbesondere für Praktiker, die sich mit der Komplexität im Berufsleben auseinandersetzen müssen und wollen.

Ich habe eine große Bitte: Arbeiten Sie es durch. Auch wenn Ihnen der eine oder andere Gedanke vielleicht schon bekannt ist, denn so ein Buch kaufen nur Menschen mit Vorwissen. Das Entscheidende ist aber eben nicht das Mal-gehört-Haben, sondern die aktive Auseinandersetzung mit den Inhalten. Viele Punkte bauen aufeinander auf, da ist das Verinnerlichen unerlässlich.

Ich liebe es, wenn Stephanie Borgert Glaubenssätze wie »Würden alle Bereiche ihren Job gut machen, gäbe es keine

Probleme« auseinandernimmt. Wir sind alle (mehr oder weniger) voll solcher Dogmen, die systemisch betrachtet eher zum Schmunzeln einladen. Wobei, wenn ich ehrlich bin, ist mir oft nicht zum Lachen zumute. Ich ahne, wie ich selbst immer wieder Vorannahmen habe, die mir beim systemischen Denken im Wege stehen. Das Loslassen alter Gedankenmuster fühlt sich erst mal an wie Gehen auf dünnem Eis. Es lohnt sich aber, diese Gefühle auszuhalten. Der Blick vom »anderen« Ufer ist einfach zu schön.

Wenn Sie zum Entschluss gekommen sind, komplexes Denken und Handeln tiefer zu verstehen, möchte ich Sie auch einladen, sich mit den Vordenkern zu dem Thema live auseinanderzusetzen. Es ist aus meiner Sicht unerlässlich, die Persönlichkeiten in einem Vortrag oder Workshop zu erleben. Warum das so ist? Wir nehmen in einer direkten Begegnung viel mehr auf, und vor allem sehen wir, wie echt solche Personen sind. Wenn Sie die Gelegenheit haben, Gunter Dueck, Dave Snowden, Lars Sudmann oder Stephanie Borgert zu erleben: Gönnen Sie sich die Zeit. Ich selbst habe Frau Borgert schon öfter gehört und bin für den Genuss der Inhalte sehr dankbar.

Ihnen viel Erfolg beim ~~Lesen~~ **Arbeiten**,
Ihr Lutz Langhoff

Einleitung: Warum, Was, Wie, für Wen

»Und was genau sollten wir jetzt tun?«

Sie taucht immer wieder auf, diese Frage nach einem Rezept, nach der konkreten Vorgehensweise mit garantiertem Erfolg. In all meinen Vorträgen, Workshops oder Seminaren, in denen ich mit Menschen an zeitgemäßem Management arbeite. Da kann ich nur sagen: »Komplexes Denken wäre ein guter Anfang.« Und das meine ich genau so, ganz ohne Häme.

Warum

Wir managen und führen meist reaktiv und ereignisgesteuert, suchen nach der schnellen Lösung und wollen am liebsten für jedes Problem auf eine bewährte Vorgehensweise, ein Rezept zurückgreifen. Das geht nicht nur meinen Kunden so, das weiß ich ebenso aus eigener Erfahrung. Über viele Jahre habe ich Menschen geführt, Geschäftsfelder aufgebaut und dabei durch eine lineare Brille auf die Dinge geschaut. Meine Entscheidungen waren nicht immer passend, mein Vorgehen folgte oft dem Prinzip »Mit dem Kopf durch die Wand« und mein Umgang mit Mitarbeitern ist aus heutiger Sicht durchaus optimierungsfähig gewesen.

Seit einigen Jahren beschäftige ich mich nun mit der Frage, wie die Komplexität unserer Welt sich meistern lässt und wie

komplexes Denken und Handeln in die Organisationen getragen werden kann. Dabei halte ich persönlich es für essenziell wichtig, Organisationen, Teams, Projekte als komplexe Systeme zu verstehen. »Dann schreiben Sie doch ein Workbook«, schlug mir Ute Flockenhaus, damals Programmleiterin beim GABAL Verlag, schon vor einiger Zeit vor. »Auf gar keinen Fall«, war meine erste Antwort und Haltung. Komplexes Denken und Handeln lassen sich nicht in Rezepten abbilden, One-size-fits-all-Lösungen existieren nicht. Komplexität ist immer Kontext. Aber der Keim war gelegt und wuchs heran, bis zu diesem Arbeitsbuch, das keine Rezepte, aber doch viele praktische Werkzeuge und Ideen enthält.

Was

Dieses Buch ist keine Methodensammlung und auch kein Nachschlagewerk zur Ersten Hilfe. Es ist ein Buch zur grundlegenden Beschäftigung mit komplexem – also systemischem – Denken. Es geht darum, Perspektiven zu wechseln sowie Sichtweisen und Lösungsräume zu erweitern. Im ersten Teil werden die Begrifflichkeiten geklärt, und ich lade Sie ein, komplex und intensiv über Situationen und Probleme nachzudenken. Nicht zum Spaß, sondern um fundiertere, nachhaltigere, passendere Lösungen zu finden und die wirklichen Ursachen zu bearbeiten.

Zu der Beschäftigung mit Komplexität gehört für mich die Frage nach der Gestaltung resilienter Organisationen. Wie sieht Zusammenarbeit in krisenfesten Unternehmen aus, was macht anpassungsfähige Spitzenteams aus und wie wird eine Organisation flexibler? Aspekte aus dieser Arbeit, die häufig Arbeitsthemen bei meinen Kunden sind und in der Organisationsgestaltung essenziell dazugehören, erarbeiten Sie im zweiten Teil. Hier wird es also konkret, und Sie bekommen Impulse, welche Themen Sie betrachten und bearbeiten sollten, um die Adaptivität Ihrer Organisation zu erhöhen.

Wie

Das notwendige Hintergrundwissen liefere ich Ihnen so kompakt wie möglich, denn Literatur zu den theoretischen Grundlagen findet sich ausreichend. In diesem Buch dürfen und sollen Sie arbeiten. Dazu finden Sie wiederkehrende Symbole, die bestimmte Aufgaben markieren:



Reflexionsaufgabe für Sie



Reflexionsaufgabe/Intervention für Sie und Ihr Team



Denkwerkzeug



Gut zu wissen

Ich empfehle Ihnen, das Buch von vorn nach hinten durchzuarbeiten, das ist am sinnvollsten. Teil 1 legt die Basis und macht Sie grundlegend mit komplexem Denken vertraut. In Teil 2 können Sie gerne zwischen den einzelnen Kapiteln springen, da die Themen zwar miteinander verknüpft sind, aber nicht in einer bestimmten Reihenfolge bearbeitet werden müssen.

Für wen

Für alle, die sich mit Agilität, VUCA, Digitalisierung, New Work oder einer anderen »Schule der Arbeitsgestaltung« auseinandersetzen. Was immer Sie damit verbessern oder wohin Sie Ihre Organisation transformieren wollen, es wird nicht gelingen ohne das grundlegende Verstehen von Komplexität und Dynamiken.

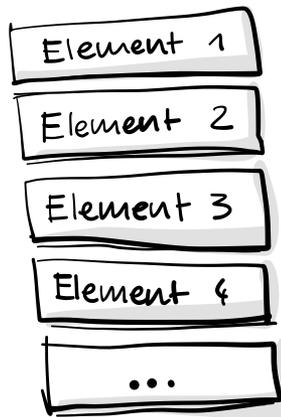
Manager, Geschäftsführer, Führungskräfte und Projektmanager dürften am meisten von diesem Buch profitieren. Schließlich geht es darum, Organisationen und Teams in ihrem Zusammenwirken zu verstehen und die Stellhebel zur Beeinflussung zielgerichtet zu nutzen. Aber auch Teams, die ihre Zusammenarbeit verändern, verbessern, professionalisieren möchten, finden hier Impulse. Der Kontext dieses Buches ist arbeitsorientiert. Es schadet aber niemandem, sich in komplexem Denken zu verbessern, auch für den privaten Gebrauch.

Teil 1:

Komplex denken

Das Ganze ist ...

Was tun Sie, wenn Sie vor einer neuen Aufgabe oder einem Problem stehen? Gehen Sie erst mal in eine ausführliche Analyse und zerlegen das »Ding« in seine Bestandteile?



Analytisches Denken

Wahrscheinlich sind Sie gut trainiert im Analysieren, oder? Eventuell gehören Sie zu den Menschen, die schnell Probleme oder Aufgaben in ihre Einzelteile zerlegen können, diese im Detail betrachten und Abhängigkeiten finden. Das ist eine Stärke und weiterhin ein richtiger und wichtiger Ansatz für alle Problemstellungen, die sich reduktionistisch (s. Glossar) verstehen lassen. Analyse allein reicht in unserer komplexen Welt aber nicht, denn sie blendet die Wechselwirkungen aus. »Das Ganze ist die Summe seiner Teile« gilt nur für Systeme

mit wenig Verknüpfungen und Wechselwirkungen. Für komplexe Systeme brauchen wir komplexes Denken, Synthese also als Gegenstück zur Analyse. Verständnis entsteht über das Verstehen des Einzelteiles (oder Elementes) im Kontext seines Zusammenwirkens mit den anderen Elementen:

1. Für das Objekt unseres Interesses, sei es ein Problem, eine Aufgabe oder Ähnliches, gilt es, das System zu identifizieren, zu dem das Objekt gehört.
2. Ein grober Überblick, wie das System als Ganzes tickt, ist notwendig.
3. Wir verstehen, wie die Elemente miteinander verknüpft sind, damit das System funktioniert.



Komplexes Denken

Analyse und komplexes Denken schließen sich nicht gegenseitig aus. Sie bilden ein Sowohl-als-auch und sollten immer beide Teil des Denkens sein. Analytisches Denken bleibt eine zentrale Fähigkeit und sollte ebenso weiterhin trainiert werden. In diesem Arbeitsbuch befassen wir uns aber intensiv mit dem komplexen Denken und den entsprechenden Denkwerkzeugen.

Im oder am System arbeiten?

Vielleicht sind Sie, wie ich, gelegentlich Bahnfahrer. Wenn ich Sie frage, wer dabei den größten Einfluss auf Sicherheit und Komfort hat, was antworten Sie? Vermutlich sagen Sie, es sei der Lokführer. Der schließlich sitzt »am Steuer«. Andererseits fallen Ihnen die Zugbegleiter ein, die ja auch näher bei Ihnen sind. Wenn Sie länger darüber nachdenken, sind es eventuell die Designer der Züge und Waggons, denn sie entwickeln die Systeme und Strukturen im Zug. Lokführer und Zugbegleiter arbeiten *im* System. Sie agieren im Rahmen der gesetzten Möglichkeiten. Die Designer jedoch arbeiten *am* System, denn sie definieren den Rahmen.

Viele Manager arbeiten im System. Sie produzieren Ergebnisse, erstellen Berichte, sitzen in Besprechungen zu operativen Themen, kontrollieren KPIs oder erreichen Ziele. Sie kümmern sich um ihre Mitarbeiter, machen sich Gedanken über deren Motivation auf der individuellen Ebene. Damit ist ihre Einflussmöglichkeit eher gering, denn sie setzen keinen Rahmen und beeinflussen das System nicht. Sie agieren darin, ohne zu gestalten. Das Verständnis für die unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten ist der erste wichtige Schritt in Rich-

tung eines komplexen Denkens. Denn es geht, auch in diesem Buch, darum, Gestalter der Systeme zu werden.

Altes muss raus

Sich auf den Pfad des komplexen Denkens und Handelns zu begeben, bleibt nicht ohne Auswirkungen. Es ist nicht »ein wenig was anderes«, um schnell kleine Problemchen zu lösen. Es ist vielmehr ein radikales Umdenken, ein Verändern tief liegender Denkmuster. Lassen Sie sich darauf ein, werden Sie nicht nur die eine oder andere Meinung ändern, sondern auch Ihre Art zu denken.

Fangen wir an.

Wissen, Glaube, Erkenntnis und andere Fantasien

»ISSO!«

»Isso« ist der wohl populärste Nachsatz, um die eigene Meinung in gefühlte Wirklichkeit zu wandeln.

»Ich kann doch nicht allen Mitarbeitern zu 1000% vertrauen. Einige würden das ausnutzen. Isso.«

»Das geht nicht mit allen Mitarbeitern. Einige sind immer dabei, die nicht selber denken wollen. Isso.«

»Wir arbeiten jetzt seit 15 Jahren zusammen. Ich weiß zu 100%, wie das Team denkt. Isso.«

Unabhängig davon, ob es gerade um die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, die Vorhersagbarkeit von Teamverhalten oder um Entscheidungsprozesse in der Organisation geht, formulieren Menschen häufig ihre Erfahrungen und Sichtweisen so, als wäre es die allgemeine Wahrheit. »Das ist so«, fügen sie an. Das erzeugt Nachdruck und erstickt die eine oder andere Diskussion gleich im Keim. Das klare Vertreten der eigenen Position ist gut, keine Frage. Aber was bewirkt dieser kurze Nachsatz darüber hinaus? Macht er aus einer Sichtweise eventuell zementiertes Wissen? Sorgt er dafür, dass der Standpunkt überprüfbar bleibt, oder schließt er jeden weiteren Diskurs aus? Wir wissen es nicht, es könnte aber so sein ...

Was ist eigentlich wahr, real, wirklich, echt? Betrachten wir die Dinge objektiv und begreifen wir die Realität? Ja, nein, jein? Die Antwort auf diese Fragen verweist auf Ihre grundlegende Haltung gegenüber Wissen und Erkenntnis. Und sie hat einen wesentlichen Einfluss auf Ihre Art zu denken. In meiner Arbeit leitet mich der Gedanke, dass es keine Objektivität gibt und wir unsere subjektive Wahrheit konstruieren. Dahinter steht der erkenntnistheoretische Ansatz des radikalen Konstruktivismus (s. Glossar). Jede Situation nehmen wir mit unseren Sinnesorganen auf und wir geben ihr eine Bedeutung. Das tun wir fortlaufend, und dabei interpretieren wir und vermuten gleichzeitig hinter jeder Aktion immer eine Absicht. All das passiert in unserem Kopf und hat eventuell mit der Wirklichkeit nicht viel zu tun. Unsere Wahrnehmung ist kein exaktes unverfälschtes Abbild der Realität, sondern ein Konstrukt aus Sinneseindrücken, die wir anhand unserer Erfahrungen, Vorurteile, Werte und Überzeugungen deuten.



Alltägliche Konstruktionen

Hier drei ganz verschiedene Beispiele für alltägliche Konstruktionen:

»Aoccdrnig to a rscheearch at an Elingsh uinervtisy, it deosn't mtttaer in waht oredr the ltteers in a wrod are, the olny iprmoentn tihng is taht frist and lsat ltteer is at the rghit pclae. The rset can be a toatl mses and you can sitll raed it wouthit porbelm. Tihs is bcuseae we do not raed ervey lteter by it slef but the wrod as a wlohe. Ceehiro.« (Nach Graham Rawlinson)

Gefühlt vergeht die Zeit deutlich langsamer, wenn wir auf dem Zahnarztstuhl sitzen. Die Zeit scheint jedoch zu rennen, wenn wir mit Freunden bei einem Glas Wein sitzen.

Ein Mann sagt: »Ich lüge gerade.« (S. Glossar: Lügner-Paradoxon)



Wir machen uns die Welt, widdewidde wie sie uns gefällt

Als Menschen suchen wir immer nach Ordnung und Erklärungsmustern. Das ist uns ein Grundbedürfnis. Zunächst wählen wir aus, was wir überhaupt betrachten. Dieser Prozess ist mitnichten eine passive Angelegenheit, sondern eine aktive Auswahlleistung. So konstruieren wir Ursache-Wirkungs-Relationen und geben dem Objekt unserer Aufmerksamkeit einen Sinn. Dabei tun wir so, als wäre dies die »ganze Wahrheit«. Im Vergleich mit Bekanntem wird das Bild, das entsteht, zunehmend umfangreicher, wobei wir weiterhin nur Ausschnitte betrachten. Gerade dann, wenn wir unter Informationsmangel leiden, ergänzen wir das, was wir wahr-

nehmen, mit Erfahrungen, Vermutungen und so weiter, um ein vollständiges Bild zu bekommen. Bei alledem glauben wir, dass unsere Wahrnehmung ohne Selbsttäuschung abläuft. Das ist ein Irrtum! Unsere Wahrnehmung hängt vom gewählten Blickwinkel ab, von unseren Wahrnehmungsfiltren (s. Glossar), von der Fokussierung und davon, ob andere die Dinge auch so sehen wie wir. Wir vergewissern uns unserer Wahrnehmung, indem wir andere Menschen fragen – dadurch hoffen wir Verbündete zu finden. Wenn viele andere die Welt so sehen wie wir, glauben wir an Objektivität.

Sprache bestimmt das Denken – und umgekehrt

Die Äußerung »Das habe ich mir anders vorgestellt« zeigt, dass wir in Konstruktionen denken. Dabei wird gleichzeitig unsere Wahrnehmung in erheblichem Maße von unseren Erwartungen strukturiert. Genau genommen operieren wir mit Sprache immer nur in unserem eigenen kognitiven Bereich. Wir interagieren mit der Welt auf eine Art und Weise, die unseren Denkmustern entspricht. Wir drücken aus, was wir vermuten, interpretieren, kategorisieren, erfahren haben und annehmen. Wollen Sie Ihren eigenen Denkmustern auf den Grund gehen, hören Sie hin. Werden Sie aufmerksam für die Sprache, die Sie verwenden. Achten Sie beispielsweise darauf, ob Sie in »Ich-« oder »Man-«-Form über Ihre Meinung zu etwas sprechen. Mehr zur Bedeutung von Sprache finden Sie im Kapitel »Die ›passenden‹ Worte«. Es geht nicht darum, eine bestimmte Sprachform oder Rhetorik zu nutzen, sondern die eigenen dahinterliegenden Gedanken bewusst zu betrachten und als die »eigene Landkarte« zu erkennen. Hören Sie sich in den kommenden Tagen beim Sprechen aufmerksam zu und achten Sie auf wiederkehrende Redewendungen und Phrasen. Sie geben Hinweise auf grundlegende Denkmuster. Sollten Sie die Beobachtung bereits gemacht haben, dann schreiben Sie Ihre »Lieblingsphrasen« einfach auf und reflektieren ihre Bedeutung für Sie.

Du bekommst, was du erwartest

»Die Prophezeiung des Ereignisses führt zum Ereignis der Prophezeiung.« PAUL WATZLAWICK

Es gibt wohl niemanden, der die sich selbst erfüllende Prophezeiung (Selffulfilling Prophecy) nicht kennt. Betrachten wir die Welt und dementsprechend auch Organisationen, Teams, Gruppen und Unternehmen als soziale Systeme, so beeinflussen wir diese Systeme genauso, wie wir von ihnen beeinflusst werden. Das tun wir über unser Denken und Handeln. Und das wiederum wird unter anderem durch unsere Erwartungen bestimmt. Das gilt für jeden Teilnehmer im System, unabhängig von Rolle, Hierarchie oder Firmenwagen. Dessen sollten wir uns ebenfalls bewusst sein, wenn wir in komplexen Systemen agieren und erfolgreich sein wollen. Es ist eben nicht egal, was wir denken. Im Gegenteil, es hat einen Einfluss. Im schlimmsten Fall nutzt ein Mitarbeiter seine Freiheit (wie im »Isso«-Beispiel oben) aus und wir fühlen uns in unserem »Wissen« bestätigt. Recht gehabt zu haben, mag zwar für den Moment erfüllend sein, bleibt aber auf der Ebene des »unkomplexen« Denkens stecken. Machen Sie sich auch Ihre Vorannahmen, Vorurteile und Stereotype bewusst und hinterfragen Sie diese. Ist ein Glaubenssatz über Ihre Mitarbeiter hilfreich oder störend? Was wäre, wenn Sie etwas anderes glauben könnten? Das, was Sie glauben, ist letztendlich Ihre Entscheidung.

Es ist doch ganz offensichtlich – denken Sie ...

»DIE WOLLEN MAL WIEDER NICHT«

»Wir haben ein Riesenproblem in einem unserer strategischen Projekte! Wir müssen nun langsam liefern und die IT macht Sperenzchen. Die sagen uns erst kurz vor Toreschluss, dass sie die Anforderungen nicht alle umsetzen können. Das hätten die doch eher merken müssen, nicht erst jetzt. Nun steht die Kuh auf dem Eis. Können Sie dabei helfen, die IT flottzukriegen?« So oder so ähnlich klingen einige der Hilferufe, die mich erreichen. Eine Situation eskaliert und dann ist Handeln angesagt. Und leider wird dabei oft *nur* an die schnelle Symptomlinderung gedacht.

Unsere Gesellschaft und damit selbstverständlich auch unsere Arbeitswelt sind ereignisgetrieben. Wir reagieren auf Ereignisse. Je lauter, folgenreicher oder gravierender, desto heftiger die Reaktion. Der Zug hat Verspätung, in einem Projekt wird der Zeitrahmen nicht eingehalten, der Kollege kommt zu spät zur Besprechung und so weiter. Unsere Fokussierung auf Ereignisse ist nicht verwunderlich, lässt sie sich doch evolutionär gut erklären. Die Fähigkeit, auf aktuelle Ereignisse prompt zu reagieren, hat unser Überleben gesichert. Der viel zitierte Säbelzahn tiger ist vor langer Zeit ausgestorben, unsere Ereignisfokussierung nicht. Gleichzeitig hat diese Medaille eben auch eine Kehrseite. Ereignisorientierung lässt uns reaktiv sein statt proaktiv und gestaltend. »Aber man muss doch etwas tun, wenn das Projekt aus dem Rahmen läuft«, mögen Sie denken. Ja, sicher, muss man. Es ist

»Glaube nie, dass du dich in der Wirklichkeit des anderen befindest. Mache dich kundig, was die Worte in der Welt deines Gegenübers bedeuten.« MILTON H. ERICKSON



Werfen Sie ein Auge (oder zwei) auf die Situation

Üben Sie sich während der nächsten Teambesprechung, Konferenz oder Präsentation als Beobachter. Nehmen Sie sich eine bestimmte Zeit, in der Sie das Beobachten in den Vordergrund stellen – gerade wenn Sie mit einer bestimmten Person oder in einer konkreten Situation Probleme sehen. Eventuell machen Sie Notizen zu dem, was gesprochen wird, wer sich wie hinsetzt, steht oder geht, welche Begriffe (also Sprache) verwendet werden und so weiter. Versuchen Sie bei Ihrer Beobachtung zu bleiben und nicht gleich in eine Bewertung oder Erklärung zu verfallen. Sie werden merken, dass es einiger Übung bedarf, wirklich nur zu beobachten. In der Beobachterposition fällt es leichter, Muster zu erkennen und Zusammenhänge herzustellen, weil Sie nicht so sehr mit Ihrer eigenen Wahrheit und deren Bestätigung beschäftigt sind.

nur viel besser, einen ausführlichen Blick auf eine Situation zu werfen, um die richtigen Instrumente an den richtigen Stellen anzusetzen. Leider viel zu oft stürzen sich die Menschen in konkreten Situationen aber nur auf die Symptome. Um im obigen Beispiel zu bleiben: Es werden zig Gespräche mit der IT geführt, es wird über die Führungsebenen eskaliert und es werden möglicherweise neue interne Verträge unterschrieben. Das alles, um den Projekttermin noch irgendwie zu halten. Bezogen auf den Zeitrahmen dieses einen Projektes kann und sollte man das so tun. Allerdings handelt es sich selten um Einzelfälle. Die Vorgänge wiederholen sich, eventuell mit anderen Akteuren in anderen Projekten. Und es sollte reflektiert werden, dass mit den angedachten Maßnahmen nur das Symptom gemildert wird.

Symptom = Problem = Ursache, so betrachten wir die Ereignisse meist. So bleiben das tatsächliche Problem und dessen Ursache aber bestehen, denn wir schauen nur auf das vordergründig Sichtbare. Weder das Verhalten der IT noch die Zeitverzögerung sind das eigentliche Problem und erst recht nicht die Ursache, beides sind Symptome. Komplexe Systeme lassen sich auf der Symptomebene nicht begreifen. Wir müssen schon etwas genauer hinschauen.

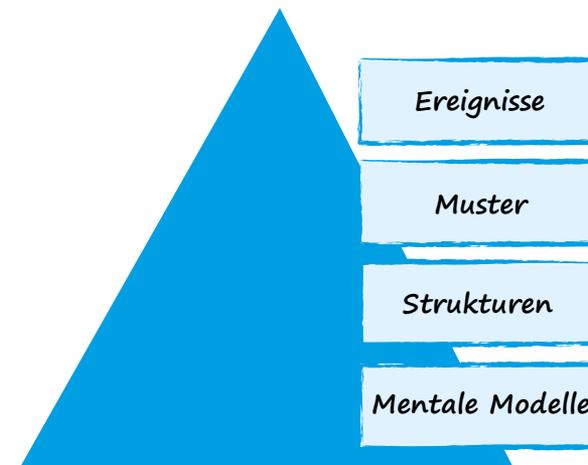
Ereignis – Aktion – Ergebnis ist das amtierende lineare Denkmodell. Wir unterstellen, dass Ursache und Wirkung nah beieinanderliegen, räumlich und zeitlich. Das Verhalten eines Kollegen schreiben wir häufig seinem Charakter zu und finden dann auch eine zeitlich nahe Ursache, warum es gerade jetzt zu sehen ist. Das ist einfach und geht schnell. Leider verfehlt es das Ziel, die eigentliche Ursachensuche. Zeitliche Verzögerungen zu berücksichtigen, fällt uns mitun-

ter schwer. In Akutsituationen kommen noch die Ungeduld und die Erwartung schneller Ergebnisse hinzu.

»Würden alle Bereiche ihren Job gut machen, gäbe es keine Probleme.« Dieser Glaubenssatz findet sich noch immer in vielen Managerköpfen. Der reduktionistische Gedanke, ein Unternehmen oder ein Team wäre durch seine Einzelteile vollständig bestimmt, hilft nur leider gar nicht im Umgang mit komplexen Systemen. Er unterstützt aber die generelle Fokussierung auf Ereignisse und hält uns davon ab, nachhaltige und wirksamere Lösungen zu finden.

Lösungen suchen im Nicht-Offensichtlichen

Auf der Ebene der Ereignisse lassen sich keine brauchbaren Erkenntnisse über die Systemzusammenhänge finden. Wir müssen also auf anderen Ebenen danach suchen.



Muster und Trends werden immer erst im Laufe der Zeit sichtbar. Solche Trends zeigen sich beispielsweise darin, dass bei zwei Dritteln der Projekte die Zeitvorgaben nicht eingehalten werden, dass der Umsatz in den vergangenen anderthalb Jahren stetig gesunken ist oder auch dass bestimmte Mitarbeiter gehen. Betrachten wir diese Trends, so lassen sich die Einzelereignisse im Kontext erkennen und zueinander in Relation setzen. Wir kommen der Ursache näher. Im vorherigen Beispiel wurde festgestellt, dass die IT sich in den meisten Fällen ähnlich verhält, nämlich macht, was sie will. Andere Projekte berichten von ähnlichen Erfahrungen. Nehmen wir dies als einen Trend, können wir nach dem Muster suchen. Bei welcher Art von Projekt tritt das Verhalten auf? Lässt sich ein Muster bezüglich Projektgröße, Budget, Technologie etc. finden? Finden wir die Muster, verstehen wir schon etwas besser, wie das System tickt. Auf dieser Ebene sind wir (in den meisten Fällen zumindest) jedoch immer noch nicht bei der Ursache angelangt. Mit der Frage »Wie kommen diese Muster zustande?« untersuchen wir automatisch die zugrunde liegenden Strukturen. Um Ursachen zu erkennen und Ereignisse antizipieren zu können, müssen wir noch eine Ebene tiefer gehen und genau diese Strukturen betrachten. Was bringt beispielsweise die IT dazu, Anforderungen abzulehnen? In einem Fall war das Bereichsziel der IT Kostenreduktion und Vermeidung von Wildwuchs in den eingesetzten IT-Technologien. Die Ziele der IT standen aber im Konflikt mit den Anforderungen des Projektes. Die Ursache liegt also auf der Strukturebene. Hier ist auch der größte Hebel, hier entstehen kreative Lösungen. Dies ist die Ebene, auf der sich die Zukunft gestalten lässt.

»If you want to create a change, you must challenge not only the models of Unreality, but the paradigms that underwrite them.«

STAFFORD BEER

Die IT hätte doch früher mit uns kommunizieren können, denken die am Projekt Beteiligten sicher. Ist es nicht doch ein rein zwischenmenschliches Problem? »Die IT macht eh immer nur, was sie gerade will« – an diesem Punkt werden die Vorurteile und Stereotype deutlich. Es zeigt sich, was über die IT selbst gedacht wird, welche Einstellungen, Fähigkeiten und Motive ihr zugeschrieben werden. Die mentalen Modelle liegen auf der untersten Ebene und haben gleichzeitig die stärkste Wirkung. Auch weil Glaubenssätze uns nicht ständig bewusst sind und sie gleichzeitig unser Denken und Handeln beeinflussen. Eventuell hat die IT, um nicht gleich als Bremse zu wirken, alles Mögliche versucht, um die Anforderungen des Projektes im Einklang mit den eigenen Zielen umzusetzen.

Komplex oder auch systemisch denken bedeutet, zu erkennen, auf welcher Ebene anzusetzen ist. Im Falle akuter Ereignisse sind entsprechende Sofortmaßnahmen zu ergreifen. Gleichzeitig wird auf Trends und Muster geschaut. Für mittel- und langfristige Veränderungen und Problemlösungen finden sich Ansatzpunkte und Ursachen auf der Strukturebene. Es kann also sinnvoll sein, nur auf einer oder auf allen vier Ebenen zu intervenieren.

	Aktion	Zeitorientierung	Wahrnehmung
Ereignis	Reagieren	Hier und jetzt	Beobachten
Muster	Anpassen	Zeitverlauf	Suche nach Trends / Mustern
Strukturen	Veränderung	Zukünftig	Visualisierung wie z. B. Kausalitätsdiagramme
Mentale Modelle	Transformation	Hier und jetzt	Reflexion



Skizzieren Sie Ihr Problem

Zeichnen Sie eine Pyramide auf ein Blatt Papier und beschriften Sie die Ebenen mit »Ereignis«, »Muster«, »Strukturen« und »Mentale Modelle«.

Beschreiben Sie nun ein akutes Problem und notieren Sie alle wichtigen Beobachtungen dazu auf Post-its. Ordnen Sie die Post-its den einzelnen Ebenen zu. Es kann sein, dass Sie mehrfach umsortieren, denn nicht immer ist eine Zuordnung zu den Ebenen einfach zu machen. Klären Sie gegebenenfalls den Begriff noch einmal. Am Ende der Übung haben Sie ein besseres Verständnis für die Problemursache und möglicherweise erste Lösungsansätze.

Schnelle Diagnosen und andere Phänomene

DAS »LOW-PERFORMER-PROBLEM«

Eine Frage, die mir bei meiner Arbeit immer wieder begegnet, ist die nach »unfähigen Mitarbeitern«. Ob in Workshops oder Seminaren, irgendwann meldet sich eine Führungskraft mit dem Einwurf: »Ja, aber was mache ich denn mit den Low Performern?«

Der anschließende Dialog zwischen der Führungskraft und mir zeigt oft deutlich, wie lineares kategorisierendes Denken funktioniert und wozu es führen kann:

FK: Ich habe einen Mitarbeiter, der macht nur Dienst nach Vorschrift. Er hat keinerlei eigenen Antrieb und lässt sich immer alles x-mal absegnen, null Eigenverantwortung. Er ist total unmotiviert und bringt deshalb schlechte Arbeitsergebnisse.

Ich: Wie kommen Sie darauf, dass er unmotiviert ist?

FK: Weil er nichts von allein macht, keine Ideen einbringt und mehr Probleme als Lösungen sieht.

Ich: Daraus diagnostizieren Sie also »Demotivation«?

FK: Ja.

Ich: Unabhängig davon, ob Ihre Diagnose stimmt, was ist denn *Ihr* drängendstes Problem dabei?

FK: Die schlechten Arbeitsergebnisse, denn die sind für alle sichtbar. Ich wurde schon gefragt, ob ich meine Mitarbeiter nicht im Griff habe.

Ich: Was tun Sie bisher, um das Problem »schlechte Ergebnisse« zu lösen?

FK: Ich habe diverse Kritikgespräche mit ihm geführt und ihm auch schon gesagt, dass das so nicht ewig weitergehen kann.

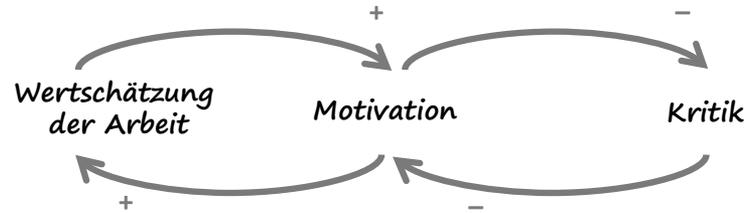
Ich: Was noch?

FK: Er sitzt jetzt in einem anderen Büro, denn die Kollegen sollen nicht mit runtergezogen werden. Außerdem macht er mittlerweile mehr administrative Aufgaben, bei denen man nicht viel Ideenreichtum braucht.

Ich: Sie tun also viel dafür, dass das Problem sich verschärft ...

FK: Wie?

Belassen wir es hier bei diesem Auszug aus dem Gespräch und beleuchten einige Aspekte genauer. Die Frage nach einem »Rezept« bei demotivierten Mitarbeitern entspringt der Idee, dass man etwas auf Menschen anwenden kann und sie dann wieder funktionieren. Da Menschen nun mal nicht ein-dimensional sind, kann es kein Rezept geben. Jeder Mensch tickt eben anders. Gleichzeitig ist da die Annahme, dass es sich um Demotivation handelt. Dies ist eine Diagnose, die genauso richtig wie falsch sein kann. Wir wissen es nicht, wir vermuten es nur. Unterstellt ist ebenfalls, dass die mangelnde Motivation im Mitarbeiter begründet liegt. Manchmal wird das sogar als charakterliche Eigenschaft von Mitarbeitern beschrieben. Das ist nicht nur inhaltlich falsch, sondern hat großen Einfluss auf das eigene Handeln. Denn wir behandeln Menschen so, wie wir glauben, dass sie sind. Zudem vermuten viele Führungskräfte einen direkten linearen Zusammenhang zwischen ihren Interventionen (Kritik, Einzelbüro ...) und dem Verhalten des Mitarbeiters.



Kein Wunder, ist die Ratgeberliteratur doch voll von Rezepten à la »Tue dies, dann wird jenes passieren«. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass gerade demotiviertes Verhalten (Dienst nach Vorschrift, Vorsicht auch bei kleinstem Entscheidungsspielraum etc.) in einem größeren Zusammenhang betrachtet werden muss. Die Frage sollte also vielmehr sein: Welche Restriktionen, Bedingungen und Vorgaben bringen einen Mitarbeiter dazu, sich demotiviert zu verhalten?

Das Ansinnen der Führungskräfte ist an dieser Stelle durchaus nachvollziehbar. Sollen sie doch alles und alle im Griff haben, Probleme schnellstmöglich eliminieren und auf ihre Mitarbeiter im positivsten Sinne einwirken. Gleichzeitig zeigt das »Low-Performer-Problem« die häufigsten Denkfehler, wenn es um Komplexität geht. Und das Führen von Menschen ist zweifelsohne eine komplexe Aufgabe.

Wenn wir in die typischen Denkfallen tappen, geht es nicht zwangsläufig um Mitarbeiter und Demotivation. Dies ist nur ein klassisches Beispiel. Unsere Denkmuster lenken unser Verhalten unabhängig von der aktuellen Situation.



Dem Problem auf den Grund gehen

Probleme zeigen sich über ihre Symptome. Für eine nachhaltige Behandlung müssen wir ihnen auf den Grund gehen und die echte(n) Ursache(n) identifizieren. Die 5-Why-Methode (s. Glossar) kann dabei helfen.

Beispiel: Die ausgelieferte Software ist mangelhaft.

1. Warum ist die Software mangelhaft?
Weil wesentliche Funktionen fehlen.
2. Warum fehlen wesentliche Funktionen?
Weil in der vorgegebenen Zeit nicht alles umgesetzt werden konnte.
3. Warum konnte nicht alles umgesetzt werden?
Weil die Anforderungen nach und nach erweitert wurden.
4. Warum wurden die Anforderungen nach und nach erweitert?
Weil sie in der Konzeptionsphase zum Teil noch nicht bekannt waren.
5. Warum waren sie in der Konzeptionsphase noch nicht bekannt?
Weil die Bedingungen sich in der Zwischenzeit geändert haben.

Beschreiben Sie nun ein aktuelles Problem, das sich Ihnen im Managementalltag stellt. Seien Sie dabei so detailliert wie möglich und formulieren Sie konkret. Wo ist es wie oft aufgetaucht, wer hat es entdeckt und welche Konsequenzen sind aus dem Problem

entstanden? Vermeiden Sie Annahmen und schnelle Rückschlüsse. Stellen Sie nun immer wieder die Frage nach dem Warum, um sich langsam an die Ursache heranzutasten. Achten Sie darauf, beim Thema zu bleiben und nicht abzudriften. Trennen Sie dabei jeweils Symptom von Problem und bleiben Sie bei dem einen Problem. Eventuell brauchen Sie weniger oder mehr als fünf Warum.
