

WirtschaftsBild

Management/Organisation:

WIE MAN MIT VERNETZTEM DENKEN PROBLEME MEISTERT

Kleine und mittelständische Betriebe stehen mehr denn je im Spannungsfeld zwischen Arbeitskräftemarkt, globaler werdendem Wettbewerb, wirtschaftlichem Erfolg, Umweltauflagen, modernen Führungssystemen etc. Oftmals schlagen Entscheidungen in diesem Netzwerk von Abhängigkeiten hohe Wellen und führen zu unerwarteten Entwicklungen und Ergebnissen.

So mag man sich beispielsweise besten Gewissens für eine gezielte strategische Personalentwicklung entscheiden und offensiv an ausbildenden Institutionen nach jungen und gut ausgebildeten Fachkräften suchen, aber dabei vernachlässigen, Mitarbeiter und Kunden mit gezielten Informationskampagnen auf die neue Situation einzustellen. Reaktionen der unerwünschten Art könnten dann sein: Kunden sind irritiert, weil sie nicht mehr mit den vertrauten Namen und Gesichtern zu tun haben. Die Kultur des Betriebes, also seine Werte, Normen und Umgangsformen verändern sich. Wo früher Vertrautheit herrschte, ist jetzt vorsichtiges Abtasten den Neuen gegenüber Prinzip und vieles mehr.

Vernetztes Denken und Handeln – was heißt das?

Zugegeben, ein gestelltes Szenario, aber in dieser oder ähnlicher Form Realität in deutschen Betrieben. Denn warum zum Beispiel platzt eine Lagerhalle sechs Monate nach der Fertigstellung bereits aus allen Nähten, wird die Logistiksteuerung von Prozesskarten auf EDV und nach nur einem Jahr wieder auf die alten Prozesskarten umgestellt oder warum werden Toreinfahrten so geplant, dass schon für Lkw mit Hänger die Zufahrt unmöglich wird? Es werden offenbar Fehler in der Analyse der Ausgangssituation und der Vernetzung zielführender Maßnahmen gemacht – und das von in der Regel bestens ausgebildeten und gut bezahlten Fachleuten.

Wir sind viel zu oft mit unerwünschten Nebenwirkungen kon-

frontiert, erleben unbeabsichtigte Fernwirkungen und stellen hin und wieder sogar fest, dass die beabsichtigten Effekte gar nicht erst eintreten.

„Vernetztes Denken“ bedeutet daher, Problem lösen in schwer durchschaubaren, dynamischen Situationen, die sich durch einige typische Merkmale auszeichnen:

- unscharfe und widersprüchliche Ziele
- viele Faktoren, die zur Problemkonstellation gehören sind unklar
- übliche Problemlöseroutinen sind nicht anwendbar
- unsichere riskante Entscheidungen

Vernetztes Denken ist ein Handwerk, weil es bestimmte Werkzeuge nutzt. Vernetztes Denken ist aber auch eine Kunst, die darin besteht, in diesem Nebel von Unwägbarkeiten Wege zu finden, die das Unternehmen insgesamt voranbringen.

Es geht also um das Herausfinden und Bewerten von Abhängigkeiten, in die eine betriebliche Entscheidung eingebettet ist. Einfaches Ursache-Wirkungs-Denken reicht hierzu nicht mehr aus. Es muss ersetzt werden durch ein Denken in Kreisläufen und Vernetztheiten.

Hier wird ein Dilemma deutlich: Der deutsche Manager reagiert sofort und ist hervorragend ausgebildet im Lösen von Problemen und tut obendrein auch noch so, als ob er mit ein und derselben Vorgehensweise ähnliche oder auch völlig anders gelagerte Probleme bewältigen könnte. Die Managerliteratur ist voll von Rezeptvorschlägen wie man zum Beispiel seine Organisation am besten verschlankt, Mitarbeiter motiviert oder Kunden begeistert.

Der wichtigste Schritt im vernetzten Denken, nämlich die Problementifizierung – das sorgfältige Zusammentragen und Analysieren von vielen Einzelaspekten – ist eher unterrepräsentiert. Das Problem aber in weniger gut strukturierten Problemen ist, dass es unklar ist, was das eigentliche Problem ist. Dieses ist also erst einzugrenzen und dann nach Lösungen hin zu untersuchen. Oft sind aber die meisten Manager und Unternehmer damit beschäftigt, falsche Probleme richtig zu lösen. Sie begehen den „Fehler dritter Art“.

Hubschrauberperspektive zur Identifizierung von Abhängigkeiten

In einem Netzwerk von gegenseitigen Abhängigkeiten wird es zur Identifizierung der relevanten Aspekte einer problematischen Situation wichtig sein, erst einmal alle wichtigen Faktoren aus unterschiedlichen Blickwinkeln zusammen zu tragen – unbeeindruckt von der persönlichen Betroffenheit oder auch den persönlichen Überzeugungen, wie eine Situation zu lösen ist. Aus dieser Hubschrauberperspektive stellen sich die Zusammenhänge ganzheitlich dar. So lässt sich eine wirtschaftliche Schiefelage eher beheben, wenn man Abstand nimmt von in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen und verschiedene Betrachterperspektiven einnimmt. Was hat sich bei den Kunden verändert? Was ist produktseitig kennzeichnend? Wie sind Qualitätsstandards gewährleistet? Welche technischen Aspekte sind wichtig? Wie ist Marketing und Vertrieb koordiniert? Welche Innovationskraft ist vorhanden? Etc.

Vernetztes Denken ist mehr als eine Technik

Vernetztes Denken ist nun nicht einfach nur als Methode anzuwenden. Vernetztes Denken ist auch eine mentale Grundhaltung und setzt interdisziplinäres Arbeiten voraus. Es bedarf neuer Denk- und Vorgehensweisen und stellt Arbeiten in Expertenteams in den Mittelpunkt. Und: Es ist nur für das Bewältigen komplexer Probleme sinnvoll anzuwenden.

Überwiegend sind einfache und gut strukturierte Aufgaben zu erledigen, die sich mit praxiserprobten und routinierten Verhaltensweisen bewältigen lassen. Eine Abweichung des Budgetrahmens zum Beispiel oder die Korrektur einzelner betrieblicher Abläufe. Selbst kompliziertere Aufgaben, in denen viele Faktoren und Verknüpfungen zu berücksichtigen sind, sind oft mit bewährten Methoden zu lösen. So sind größere Projekte mit der Netzplantechnik in den Griff zu kriegen, der Bau einer Lagerhalle zu realisieren etc.

Merkmale komplexer Probleme

Interessant und ihre Wirkung voll entfaltend ist die Methode des vernetzten Denkens bei der Auseinandersetzung mit komplexen Problemstellungen. Komplex heißt: Die Situation beinhaltet Dynamik und Bewegung, zum Beispiel wenn sich die Wettbewerbssituation verschärft hat, Wachstumstendenzen umkehren, Werthaltungen der Mitarbeiter verändern und neue Führungsverhaltensweisen erfordern. Kurz gesagt, wenn Entscheidungssituationen intransparent sind und sich durch mehrere Ziele (zum Teil auch widersprüchlichen) auszeichnen. Der rote Faden bzw. die großen Entwicklungslinien sind nicht mehr erkennbar.

Die Problemtypen lassen sich nach den folgenden Kriterien noch genauer beschreiben. Mit Aussagen

über Komplexität, Dynamik, Vernetztheit, Transparenz, Neben- und Fernwirkungen von Problemen kann deren Bewältigung erleichtert werden.

Komplexität

Komplexität bestimmt sich durch die Anzahl und Verknüpfung der Komponenten, die innerhalb des Problems unterschieden werden können.

So beinhaltet zum Beispiel die Produkteinführung eine ganze Reihe von wichtigen Merkmalen, die es in ihrer Kombination zu berücksichtigen gilt:

- Käufermarkt
- Verkäufermarkt
- Produktqualität
- Produktattraktivität
- Produktimage
- Produktpreis
- Vertriebswege
- Werbung
- u. v. m.

Wichtig für eine erfolgreiche Problemlösung ist, dass von einem bestimmten Komplexitätsgrad an, komplexitätsreduzierende Maßnahmen wie zum Beispiel Abstraktion und Zusammenfassen gemeinsamer Grundmerkmale etc. erfolgen.

Dynamik

Dynamisch bedeutet, dass sich Probleme auch ohne besonderes Zutun des Handelnden verändern.

So sollte zum Beispiel die Einführung eines neuen Produktes spätestens dann erfolgt sein, wenn der Wettbewerber ähnliche Produkte einführen will.

Dynamische Situationen erfordern vom Problemlöser zweierlei:

- Fähigkeit, unter Zeitdruck handeln zu können
- Fähigkeit, Entwicklungen abschätzen zu können.

Zeitdruck macht es unmöglich komplexe Probleme im Detail zu analysieren und Handlungsmöglichkeiten abzuwägen. Um so mehr ist es notwendig, komplexitätsreduzie-

rende Maßnahmen in Gang zu setzen.

Im Abschätzen von Entwicklungstrends verfällt man leicht in den Fehler, die Situation linear fortzuschreiben. Da aber Entwicklungen in sozialen Systemen meist in Form von Exponentialfunktionen vorliegen, kommt man bei der Annahme linearer Trends zu falschen Abschätzungen.

Beispiel: Entwicklungslinie einer Aktie oder Werbewirksamkeit von Produkten hängt von sich wandelndem Zeitgeist, Nutzenargumenten, Werbemedien, Werbedauer u. v. m. ab.

Vernetztheit

Die wichtigen Kernmerkmale des Problems (s. Komplexität) stehen nicht unverbunden nebeneinander, sondern sind miteinander so vernetzt, dass Abhängigkeiten entstehen.

Sie beeinflussen sich in vielfältiger Weise gegenseitig und bewirken Fern- und Nebeneffekte.

Wenn man in ein vernetztes System eingreift, darf man nur in geringem Ausmaß einzelne Situationsmerkmale isolieren und nicht nur den Haupteffekt im Blick haben, sondern muss auch Nebeneffekte berücksichtigen. Man denke beispielsweise an Stromerzeugung mit Braunkohlekraftwerken und die daraus resultierenden Spätfolgen für die Umwelt.

So kann zum Beispiel ein neues Produkt zum verschärften Wettbewerb einerseits führen, andererseits aber neue Erkenntnisse für die Weiterentwicklung anderer Produkte liefern.

Transparenz

Oft kennt man nicht alle wichtigen Aspekte des Problems, weiß auch nicht, wie sie sich gegeneinander beeinflussen. In diesem Falle muss man auf Symptome zurückgreifen, die mit den vernetzten

Merkmale korrespondieren und Rückschlüsse auf die tatsächlichen Merkmale gestatten.

Beispiel: Ein Investitionsgüterhersteller leidet seit Wochen an erheblichen Qualitätseinbußen in der Fertigung und Reibereien zwischen Mitarbeitern. Eine gründliche Analyse dieser Situation u.a. auch mittels einer Mitarbeiterbefragung bringt zu Tage, dass aufgrund von massiven Führungsproblemen die Mitarbeiter in der Produktion in die 'innere Kündigung' gegangen sind, worunter wiederum das Qualitätsbewusstsein leidet.

Das Symptom 'Qualitätseinbußen' führte hier zur Aufdeckung von Führungsproblemen.

Neben- und Fernwirkung

Da die verschiedenen Aspekte des Problems miteinander zusammenhängen, hat jede Maßnahme Neben- und Fernwirkungen.

Nebenwirkungen betreffen andere Problemaspekte, die man vielleicht gar nicht beeinflussen möchte.

Fernwirkungen sind Maßnahmeneffekte, die erst in der Zukunft sichtbar werden. Beide sind schwer abschätzbar. Man kann nicht an einer Schraube allein drehen. In einem komplexen Problem wird es nur in den seltensten Fällen möglich sein, alle Haupteffekte, alle Fern- und Nebenwirkungen einer Maßnahme genau zu kalkulieren.

Fehler beim Problemlösen

In komplexen Situationen begehen wir Menschen systematische Denkfehler. Wir stürzen uns auf einzelne isolierte Missstände, suchen Sündenböcke, vernachlässigen kreatives Suchen nach Neuem, verbeißen uns in einen Sachverhalt oder springen großzügig von einem Versuch zum nächsten etc.

Die wichtigsten Denkfehler:

- Dominanz der Erfahrung

- Ungenauigkeit bei der Situationsanalyse
- Unklare Ziele
- Ignorieren von Neben-/Fernwirkungen
- Lineares wenn-dann-Denken
- Geringe Selbstreflexion

Wie kann man nun sicherer werden im Umgang mit komplexen Problemen?

Gegenüber der herkömmlichen Vorgehensweise ist das Handeln nach der Methodik des vernetzten Denkens gekennzeichnet durch sieben aufeinander aufbauende Schritte.

1. Gestalten der Problemsituation

- Die Problemsituation konkretisieren

Eine genaue Bestimmung der Problemsituation hilft, den Problemlöseprozess erfolgreich in Gang zu setzen. Hier werden die meisten Fehler gemacht, so dass bei ungenügender Klärung der Situation eher Aktionismus und Symptombehandlung anstelle ganzheitlicher Problemlösung die Folge sind.

- Zusammenhänge, Beziehungen und Interaktionen erfassen

Wenn wir zu den Wurzeln des Problems stoßen wollen, müssen wir insbesondere die Zusammenhänge der verschiedenen Problemaspekte erfassen.

Probleme sind nie etwas objektiv Gegebenes, sondern werden von uns subjektiv als solche wahrgenommen. Daher ist es empfehlenswert zu versuchen.

- die Problemperspektive zu wechseln.

Dadurch werden häufig Grenzen der Wahrnehmung verändert und es fällt einem 'wie Schuppen von den Augen' die Problemlösung plötzlich ein.

Beispiel: Von Kekule, dem Erfinder des Benzolrings, wird behauptet,

er hätte eine sich in den Schwanz beißende Katze gesehen und dabei die ringförmige Anordnung der Benzolmoleküle als Problemlösung gefunden.

In einem weiteren Gestaltungsschritt gilt es, Ziele zu erkennen bzw. zu definieren.

Dies ist nicht immer leicht und von Anfang an möglich. Dazu kommt, dass in komplexen Situationen mehrere und sich widersprechende Ziele möglich sind.

Es sollte also möglichst ein Ziel beziehungsweise Teilziel aufgestellt werden, mit dem man den Problembereich einengen kann.

2. Analysieren der Wirkungsverläufe

Hier geht es um die Aufzeichnung von Grundzusammenhängen von verschiedenen Elementen des Problems und das Herausfinden von aktiven (beeinflussen andere Größen stark, ohne selbst beeinflusst zu werden), kritischen (beeinflussen andere und werden von anderen Größen beeinflusst), reaktiven (werden hauptsächlich von anderen Größen beeinflusst), und trägen (werden kaum von anderen beeinflusst und beeinflussen andere nur gering) Größen.

Es geht um:

- die Richtung der Wirkung (positiv/negativ)
- den Zeitaspekt (kurz-, mittel-, langfristige Wirkung)
- die Intensität der Beziehung.

Die Wirkungsrichtung gibt an, in welcher Richtung eine Größe bei einer anderen Größe Wirkung erzeugt.

So kann zum Beispiel die Innovationsfähigkeit zu einer größeren Produktpalette und damit zu einer höheren Kundenzufriedenheit und einem besseren Umsatz führen. Diese Wirkungen sind gleichgerichteter Art, d. h. sie wirken in dieselbe Richtung und werden in der Regel daher mit einem Plus-Zeichen versehen (je

mehr desto mehr, je weniger desto weniger: (+)).

Andererseits führt Innovations-tätigkeit zu höheren Kosten und damit zu geringeren Erlösen, was eine entgegengesetzte Wirkungsbeziehung bedeutet (je weniger desto mehr, je mehr desto weniger(-)).

Zeitaspekt

Für die Erfassung des Zeitverhaltens der einzelnen Situationsmerkmale unterscheidet man zwischen kurz-, mittel- und langfristig. Die zeitliche Dauer hängt jeweils von der Branche ab. So bedeutet beispielsweise im Einzelhandel langfristig 1 Jahr. In der Chemie dagegen durchaus zehn Jahre.

Intensität der Beziehung

Hier kann man von äußerst geringer Intensität über geringe, mittlere bis zur sehr starken Intensität unterscheiden. Zum Beispiel beeinflusst der Vertrieb sehr stark den Umsatz hingegen nur mit mittlerer Intensität den Preis.

So lassen sich Zusammenhänge quantifizieren und hinsichtlich ihrer Wirkintensität (aktiv, kritisch, reaktiv, träge) unterscheiden.

3. Erfassen der Veränderungsmöglichkeiten

Aus dem Netzwerk der Abhängigkeiten werden einzelne „Kreisläufe“ herausgelöst, in ihren künftigen Entwicklungen beschrieben und besonders die berücksichtigt, die von unseren Entscheidungen und Maßnahmen beeinflusst werden können. (siehe Abbildung 1)

4. Abklären der Lenkungsebenen

Hier geht man der Frage nach, wer kann was und wie in dem Veränderungsprozess bzw. Netzwerk bewirken?

5. Planen von Strategien und Maßnahmen

Bezogen auf die zu verändernden Systemgrößen (bevorzugt aktive und

kritische Größen) ist die Eigendynamik und Wirkrichtung der geplanten Aktivitäten zu beachten.

6. Verwirklichung der Maßnahmen

7. Kontrolle der erzeugten Effekte

Inklusive der Aktivierung eines Frühwarnsystems, um rechtzeitig unerwünschte Auswirkungen zu verhindern.

Die Leitlinie für vernetztes Denken heißt also:

- Ziele konkretisieren, balancieren und den Zielkomplex in Teilziele zerlegen und von Anfang an kontinuierlich verfolgen.
- Um ein umfassendes Verständnis für die Problemsituation zu erhalten, sind die einzelnen Beziehungen zwischen den Komponenten der Problemsituation zu definieren und deren Wirkungsverläufe zu analysieren.

ren Fall, in dem es um Schiefagen in der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ging, war die vermeintliche Lösung, mit Führungstrainings und Motivationskampagnen die Mitarbeiter besser zu stimmen, schnell beiseite gerückt. Für den Betrieb maßgeblich waren die ergonomischen

- Als nächster Schritt gilt es dann, die Veränderungsmöglichkeiten zu erfassen und hinsichtlich ihrer Auswirkungen zu beurteilen.
- Liegen Ansatzpunkte für Problemlösungen vor, sind Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung zu entwickeln.

Mit vernetztem Denken lassen sich die Zusammenhänge, Dynamik aber auch die Grenzen der Lösungsmöglichkeiten erkennen.

So haben wir beispielsweise in Unternehmensnachfolgeprojekten häufig das kritische Loslassen seitens des Seniors und das aktive Anpacken des Juniors als wichtige und sorgfältig zu gestaltende Veränderungsbereiche heraus gearbeitet. Die gesellschafts-, vertrags- oder erbrechtlichen Nachfolgeregelungen (die vordergründig wichtigen) treten in den Hintergrund. In einem ande-

Verbesserungen der Arbeitsmittel und das Erweitern von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter.

*Der Autor: Dipl.-Psychologe
Walter Braun ist Geschäftsführender Gesellschafter der System Management-GmbH in 42579*

Heiligenhaus. Zudem ist er Lehrbeauftragter für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg.

*Weitere Informationen:
www.system-management.com,
Telefon: (0 20 56) 9 82 90.*