

Mit vernetztem Denken Probleme lösen

Komplexität und Problemlösung sind die beherrschenden Begriffe eines zeitgemäßen Managements, das sich in zunehmenden Maße mit vernetztem Denken auseinander setzen muss. Denn warum z. B. platzt eine Lagerhalle 6 Monate nach der Fertigstellung bereits aus allen Nähten, warum 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 Anhänger die Zufahrt unmöglich wird? Es werden offenbar Fehler in der Analyse der Ausgangssituation, der Definition der Zielvorstellungen sowie der Planung und Vernetzung zielführender Maßnahmen gemacht – und das von i. d. R. bestens ausgebildeten und gut bezahlten Fachleuten.

Nach Entscheidungen sind wir viel zu oft mit unerwünschten Nebenwirkungen konfrontiert, erleben ungeahnte Fernwirkungen und stellen hin und wieder sogar fest, dass die beabsichtigten Effekte gar nicht erst eintreten. Es gibt daher gute Gründe, Denken und Handeln in komplexen Situationen vernetzt zu organisieren.

Die Herausforderung besteht dann darin, Probleme zu lösen in schwer durchschaubaren, dynamischen Situationen, die sich durch einige typische Merkmale wie z. B.

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

1. Was ist nun vernetztes Denken?

Vernetztes Denken ist ein Handwerk, weil es bestimmte Werkzeuge nutzt. Vernetztes Denken ist aber auch eine Kunst, die darin besteht, im Nebel von Unwägbarkeiten Wege zu finden, die das Unternehmen insgesamt voranbringen. Vernetztes Denken ist insofern die pragmatische Fähigkeit, unterschiedliche Faktoren einer Situation gleichzeitig zu berücksichtigen und in Handlungskonzepte zu integrieren.

Nach der Bamberger Forschergruppe um Professor Dörner, bedeutet vernetztes Denken

- ◆ das „Davor“ von Problemen zu erfassen
- ◆ viele unterschiedliche Sichtweisen zu berücksichtigen
- ◆ Zusammenhänge und Abhängigkeiten heraus zu arbeiten
- ◆ „Helikopterposition“ einzunehmen, um das Ganze sehen zu können und sich nicht in Details zu verlieren
- ◆ verschiedene Handlungsoptionen zu entwickeln, um gegen Planabweichungen gewappnet zu sein
- ◆ Effekte der Handlungen zu kontrollieren, um recht schnell Planabweichungen feststellen zu können und

- ◆ Unsicherheiten zu akzeptieren, um den in sozialen Systemen gegebenen Unwägbarkeiten Tribut zu zollen.

Es geht also um das Herausfinden und Bewerten von Abhängigkeiten, in die eine betriebliche Entscheidung in komplexen Situationen eingebettet ist. Einfaches Ursache-Wirkungs-Denken reicht hierzu nicht mehr aus. Es muss ersetzt werden durch ein Denken in Kreisläufen und Vernetztheiten. Dass dies nicht einfach ist, erklärt sich aus dem Schubladenlernen, das uns schon von Kindheit an begleitet. Wir lernen und handeln nach Fachgebieten getrennt und nicht im Zusammenhang. Was interessiert den Produktentwickler die Meinung des Vertriebs und auch umgekehrt den Vertriebler Entwicklersicht?

Hier wird ein Dilemma deutlich: Der deutsche Manager reagiert i. d. R. sofort, ist auch 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. Vereinfachungen sind attraktiv, weil sie schließlich komplizierte Sachverhalte vermeintlich auf den Punkt bringen. Die Managerliteratur ist voll von simplifizierenden Rezeptvorschlägen wie man z. B. seine Organisation am besten verschlankt, Mitarbeiter motiviert oder Kunden begeistert.

Der wichtigste Schritt im vernetzten Denken, nämlich die Problemidentifizierung – 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 Zusammenhängen hin zu untersuchen. Oft sind aber Manager und Unternehmer damit beschäftigt, falsche Probleme richtig zu lösen. Sie begehen den „Fehler dritter Art“, in dem sie sich auf die nächstbesten oder auf die Problemteile konzentrieren, für die sie Lösungswerkzeuge kennen. Die problemverursachenden und -stabilisierenden Stellgrößen werden dabei selten und eher zufällig beeinflusst. Wer z. B. nur in erb- und steuerrechtlichen Kategorien die Unternehmensnachfolge regelt, wird die mindestens ebenso wichtigen sozio-psychologischen Verwerfungen des „Abgebens“ und „Annehmens“ vernachlässigen und so eine suboptimierende Unternehmensnachfolge mit vielen Reparaturschleifen bewirken.

Schlussfolgerungen, um vernetztes Denken in seiner Phänomenologie zu verstehen, können daher sein:

● **Hubschrauberperspektive zur Identifizierung von Abhängigkeiten**

In einem Netzwerk von gegenseitigen Abhängigkeiten wird es zur Identifizierung der relevanten Aspekte einer problematischen Situation notwendig sein, wichtige Faktoren aus unterschiedlichen Blickwinkeln und gewissermaßen aus einer übergeordneten Beob-

achterperspektive wahrzunehmen und Fragen zu stellen. Beispiel für Fragen zur Produktentwicklung könnten sein: 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 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.

2. 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, z. B. wenn sich die Wettbewerbssituation verschärft hat, Wachstumstendenzen umkehren, Werthaltungen der Mitarbeiter verändern und neue Führungsverhaltensweisen erforderlich erweisen. Kurz gesagt, wenn Entscheidungssituationen intransparent sind und sich durch mehrere Ziele (zum Teil auch widersprüchliche) auszeichnen. Der rote Faden bzw. die großen Entwicklungslinien sind nicht mehr erkennbar.

Nach Dörner sind komplexe Probleme gekennzeichnet durch

- ◆ Dynamik
- ◆ Vernetztheit
- ◆ Intransparenz
- ◆ Neben- und Fernwirkungen
- ◆ unklare Ziele
- ◆ Unbestimmtheit und
- ◆ Umfang

D. h. Komplexität bedeutet eine Vielzahl von Aspekten, die untereinander verbunden sind, mit mehreren und schwammigen Zielen einhergehen, in ihrem Zusammenwirken undeutlich sind, sich über die Zeit verändern, unerwünschte Wirkungen auslösen und schwer zu kalkulieren sind.

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

So beinhaltet z. B. 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 z. B. Abstraktion und Zusammenfassen gemeinsamer Grundmerkmale etc. erfolgen.

Dynamik

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

So sollte z. B. 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 schwer, komplexe Probleme im Detail zu analysieren und Handlungsmöglichkeiten abzuwägen. Um so notwendiger ist es, komplexitätsreduzierende 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 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, auch Nebeneffekte sind zu berücksichtigen. Man denke beispielsweise an Stromerzeugung mit

Braunkohlekraftwerken und die daraus resultierenden Spätfolgen für die Umwelt.

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

Intransparenz

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 Merkmalen 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 Fernwirkungen

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.

Unklare Ziele

Es ist keineswegs immer gegeben, dass präzise Vorstellungen, über das, was man erreichen will, vorliegen. Oftmals möchte man nur, dass etwas besser, stärker, wirkungsvoller ist. I. d. R. soll ein Mangelzustand behoben werden. Gelegentlich kommt es dabei aber auch zu widersprechenden Zielen und zu einer Vielzahl von Zielen, die nicht zueinander in Beziehung stehen. In Anlehnung an Lichtenberg ist dann zu hören, „ich weiß nicht, was sich ändern soll, ich weiß nur, dass es sich ändern muss, wenn es besser werden soll.“

Beispiel für Zielwidersprüche: Das Ziel der Qualitätsführerschaft widerspricht i. d. R. dem Ziel Kostenführer zu sein.

Ziele müssen also auf ihre Konkretheit, Realisierbarkeit, Widerspruchsfreiheit und ihren Anspruch überprüft werden.

Unbestimmtheit

Komplexe Situationen sind auch dadurch gezeichnet, dass nicht genügend Informationen über die einzelnen Problemaspekte vorhanden und die Werkzeuge und Vorgehensweisen zur Lösung der Probleme unbekannt sind bzw. in ihrer Wirksamkeit nicht eingeschätzt werden können. Demzufolge sind auch die zu erwartenden Ergebnisse in ihrer Qualität kaum beurteilbar. Entscheiden heißt in diesem Fall immer Entscheiden unter Unsicherheit.

Beispiele: Make or buy Entscheidungen, neue Zielgruppen in Auslandsmärkten bedienen, Produktionsstandort verlagern etc.

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

3.1 Denkmechanismen kennen

Handeln in komplexen Situationen stellt das Denken und Denkroutinen in den Mittelpunkt. Neue Sichtweisen sind erforderlich, weil offenbar vertraute Handlungs- und Lösungsansätze ihren Dienst versagen. Tradierte Denkweisen sollten in ihrem Tabupanzer durchbrochen und in Frage gestellt werden. Die Bedeutung von Ärger, Überforderungs- oder Unterforderungsgefühlen und Überwertigkeit der eigenen Lösungs idee etc. auf das Entscheiden sollte genauso bewusst sein wie die bevorzugte strategische Ausrichtung, z. B. offensiv Probleme anzugehen oder abzuwarten und erst gründlich zu analysieren oder Bilden von Allianzen, um mit anderen Probleme zu lösen.

Dörner und seine Forscherkollegen konnten eindrücklich nachweisen, dass es in komplexen Situationen bei Menschen zu Notfallreaktionen des kognitiven Systems in Form von Aggressionen, Stress, Aktionismus u. a. kommt. Die Ursachen werden nach Dörner in dem Bestreben nach Schutz des Kompetenzzempfindens gesehen. (s. Abb. 1).

● 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.

Kompetenzschutz

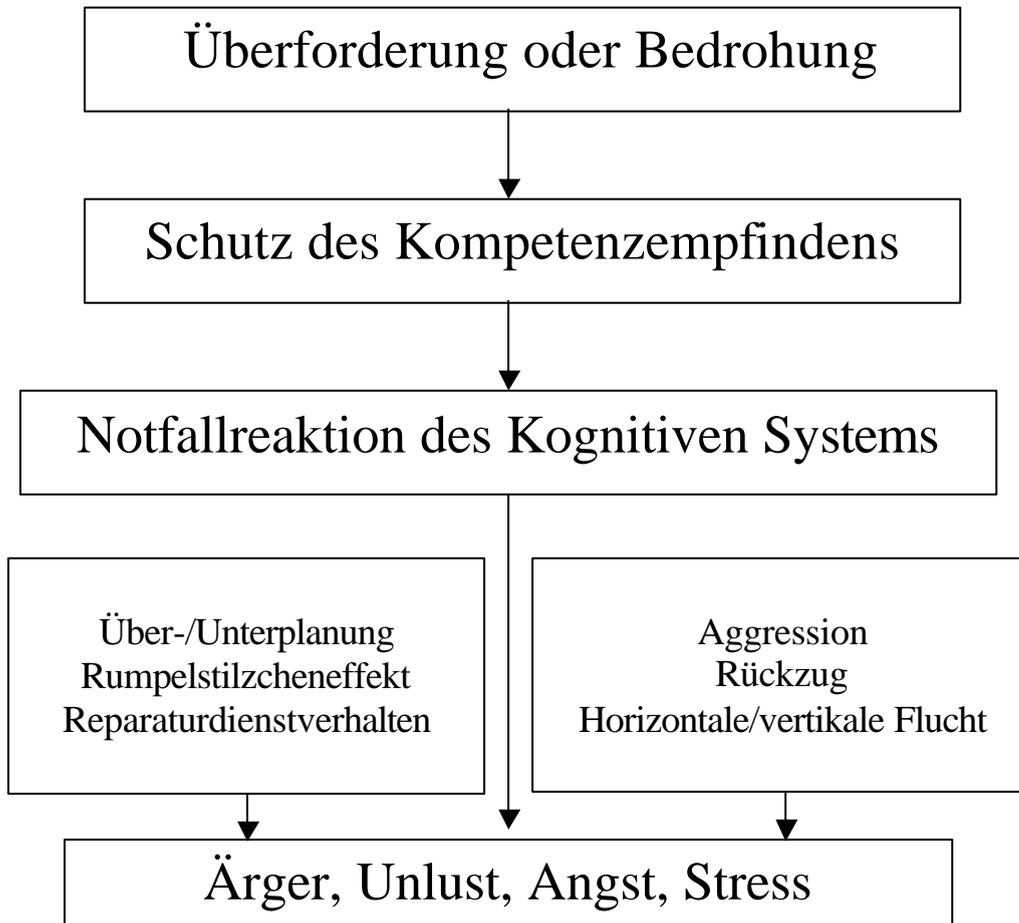


Abb. 1

Die wichtigsten Denkfehler nach Strohschneider 2002:

- ◆ Dominanz der Erfahrung
- ◆ Ungenauigkeit bei der Situationsanalyse
- ◆ Unklare Ziele
- ◆ Ignorieren von Neben-/Fernwirkungen
- ◆ Lineares Wenn-dann-Denken
- ◆ Geringe Selbstreflexion

3.2 Prinzipien der Handlungsorganisation beachten

Um Fehlentwicklungen vorzubeugen, sollten Planen und Handeln bestimmte Organisationsprinzipien anheim gestellt werden.

Zunächst ist zu klären, welche **externen** und **internen Abhängigkeiten** in welchem Zusammenhang bestehen. Diese Informationssammlung begründet sozusagen alle nachfolgenden Schritte. Z. B. sind der Wissensstand der Mitarbeiter, die zeitlichen und finanziel-

len Ressourcen, der Veränderungsdruck und Transfermöglichkeiten interne Abhängigkeiten, die neben externen Abhängigkeiten wie z. B. Wettbewerbsdruck, Benchmarks, Arbeitszeitgesetz die Ziele, Strategien und Maßnahmen eines prozessorientierten PE-Projektes beeinflussen.

Zur controllingfähigen Problemlösung gehören eindeutig definierte **Ziele** inklusive Teilziele. Ambitioniertes und zielführendes Handeln richten sich außerdem besonders an anspruchsvollen und widerspruchsfreien Zielen aus. Vor diesem Hintergrund können dann **Problemszenarien** im Sinne von was-passiert-wenn und Strategien als Spielwiese für „gedankliche“ Simulationen und Probeläufe entwickelt werden. Planloses Agieren wird so mit zielgerichteten Alternativmodellen und strategischen Optionen leicht zu verhindern sein.

Alle in Frage kommenden Maßnahmen sind im Zusammenhang zu planen und auf ihre Effekte zu hinterfragen. Überhaupt, im Umgang mit komplexen Problemen sind **Effektkontrolle** von Maßnahmen und **Selbstkontrolle** des Denkens und Verhaltens wichtige Instanzen zur Vorbeugung von Misserfolgen. Denn erst sie schaffen die Voraussetzung, um Maßnahmen und eigenes Verhalten in ihren Auswirkungen beurteilen und korrigieren zu können. Sie sind gewissermaßen die Katalysatoren für die strategische und operative Flexibilität im Umgang mit komplexen Situationen.

Komplizierte Wirkungszusammenhänge, lassen sich zwar in der Realität leidvoll feststellen, aber in ihren Auswirkungen nur unzureichend bzw. mit großem Zeitverzug erleben. Nachhaltigkeit im Lernen wird jedoch insbesondere durch unmittelbare Vollzugsmeldung der Einzelmaßnahmen gegeben. Die Realität ist also denkbar ungeeignet, um zum vernetzten Denker und „Händler“ zu werden. Gut geeignet sind jedoch Planspielszenarien, die im Hinblick auf Komplexität konstruiert sind und die die Techniken des vernetzten Denkens unterstützen.

Handlungsorganisation

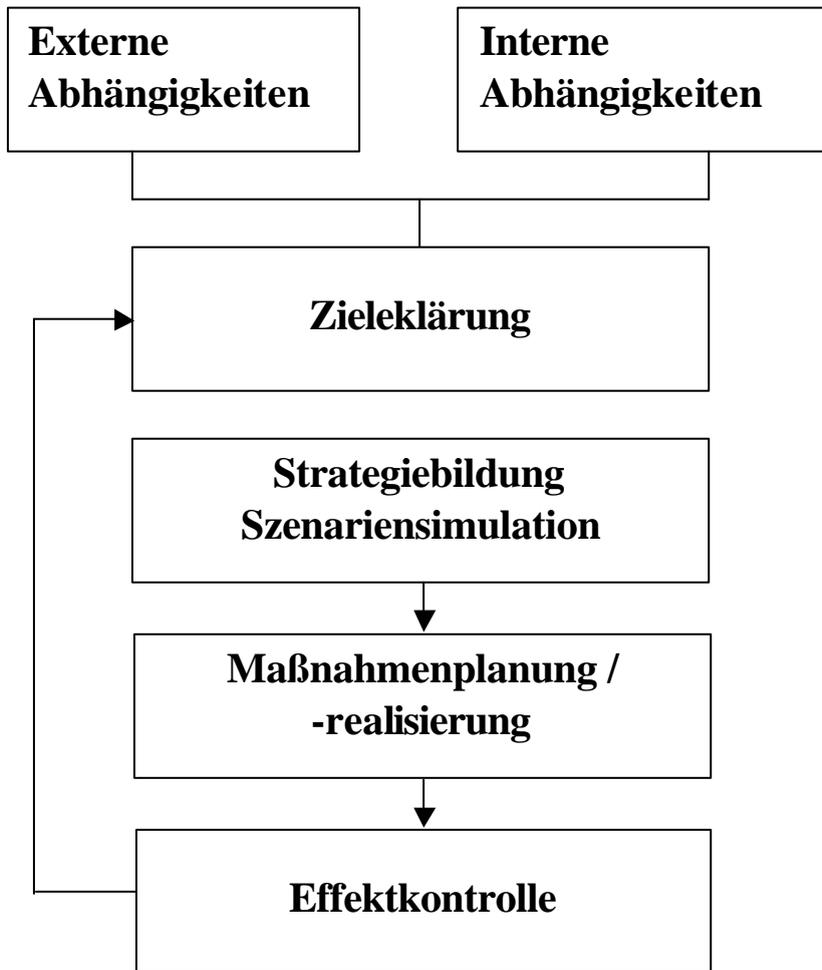


Abb. 2

3.3 Mit Planspielen sich sensibilisieren

Förderlich für das Lernen durch Erfahrung sind Szenarien komplexer Problemstellungen. Sie schaffen ein Lernumfeld, das die wichtigsten Komplexitätsmerkmale abbildet, die Dynamik der Entscheidungen erfahrbar macht und das Entscheidungsverhalten und die Denkmechanismen bzw. Denkfehler aufdeckt.

Da vernetztes Denken im Wesentlichen unabhängig von gelerntem „Wissen“ ist, sollten diese Planspiele keine fachspezifischen Ausrichtungen mit hohem Anteil an dafür erforderlichen Fachwissen haben - diese fördern eher das lineare Denken und Lernen nach dem Nürnberger Trichtermodell, sondern verschiedenartige Anforderungen und unterschiedlich intensiv vernetzte Aktivitätsfelder abbilden. Die Didaktik des Planspiels sollte so angelegt sein, dass

- spielerisch Prozesszusammenhänge erkannt
- Fähigkeiten im Austarieren vernetzter Systeme entwickelt

- Neben- und Fernwirkungen erlebt und
- strategische Sensibilität für den Umgang mit Komplexität entwickelt

werden. Simulierte Realitäten können vor diesem Hintergrund die allgemeine Handlungskompetenz der Planspielnutzer dann erweitern.

3.4 Techniken des vernetzten Denkens anwenden

Nach der St. Galler Schule, die hauptsächlich durch die Forschungsarbeiten von Probst und Gomez bekannt geworden ist, bedeutet das Lösen von Problemen das systematische Vernetzen mehrerer Lösungsschritte. In der Praxis hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

3.4.1 Gestalten der Problemsituation

- Die Problemsituation konkretisieren und das Problem „modellieren“

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 auftreten können.

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

3.4.2 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.

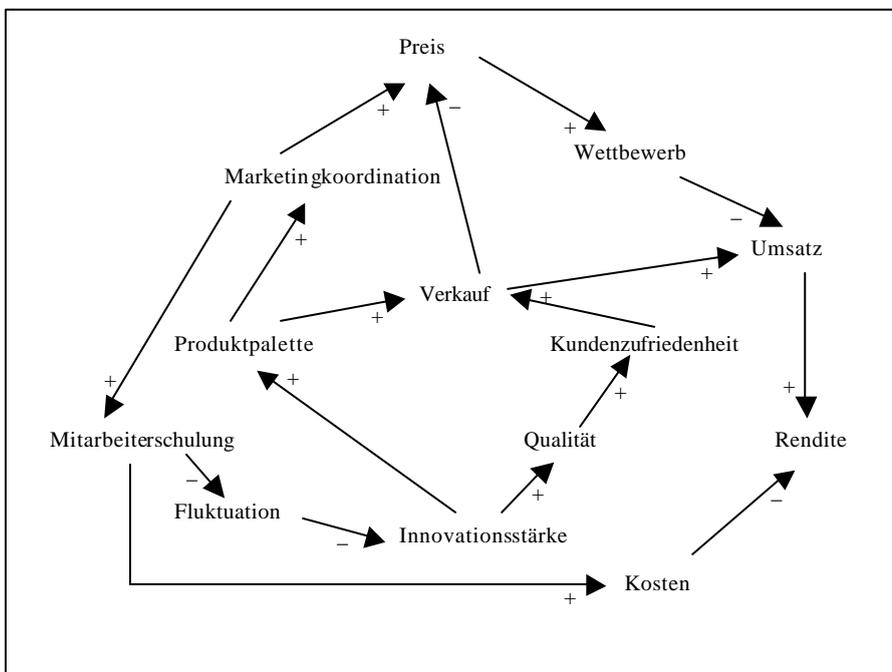


Abb. 3: Netzwerk Marktbearbeitung

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

So kann z. B. 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 Innovationstätigkeit zu höheren Kosten und damit zu geringeren Erlösen, was eine entgegengesetzte Wirkungsbe-

ziehung bedeutet (je weniger desto mehr, je mehr desto weniger (-)).(s. Abb. 3)

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 **10 Jahre**.

Intensität der Beziehung

Hier kann man von äußerst geringer Intensität über geringe, mittlere bis zur sehr starken Intensität unterscheiden. Z. B. 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.

3.4.3 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.(s. Abb.3)

3.4.4 Abklären der Lenkungsebenen

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

3.4.5 Planen von Strategien und Maßnahmen:

Bezogen auf die zu verändernden Systemgrößen (strategisch interessant sind aktive und kritische Merkmale, da von diesen die stärksten Nebenwirkungen ausgehen) sind die Eigendynamik und Wirkrichtung der geplanten Aktivitäten zu beachten.

3.4.6 Verwirklichung der Maßnahmen

3.4.7 Kontrolle der erzeugten Effekte

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

4. Zusammenfassung

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.**
- **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 werden 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 anderen Fall, in dem es um Schieflagen 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 Verbesserungen der Arbeitsmittel und das Erweitern von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter.

Literatur:

Dietrich Dörner

„Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen“.

Rowohlt TB, Reinbek 1997

Peter Gomez, Gilbert J. B. Probst

„Vernetztes Denken“.

Gabler Verlag, Wiesbaden 1991

Stefan Strohschneider

„Ja, mach nur einen Plan“.

Verlag Hans Huber, Bern 2002

Der Autor:

Diplom Psychologe

Walter Braun

Geschäftsführender Gesellschafter der
SYSTEM-MANAGEMENT

Braun, Rasche + Partner GmbH

Rheinlandstraße 5

42579 Heiligenhaus

Tel.: 02056/98290

Fax: 02056/982920

E-Mail: system-management@t-online.de

<http://www.system-management.com>

Lehrbeauftragter für Arbeits- und Organisationspsychologie an
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg