

8.69 Systemisches Denken im Unternehmen vertiefen

Der Einsatz der Methodik des vernetzten oder systemischen Denkens in Organisationen am Beispiel des MODELERS

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was mit „systemischer Denken“ gemeint ist,
- wieso die Kompetenz „systemischer zu denken“ wichtig für Organisationen ist,
- welchen Nutzen das „systemische Denken“ für Organisationen anhand von konkreten Anwendungen bietet,
- welche Fragestellungen im Dialog systemisches Denken und Handeln anregen,
- was „modelln“ mit besser kommunizieren zu tun hat und
- wie der Consideo MODELER die Personalentwicklung konkret unterstützt, damit in Organisationen besser kommuniziert und Ziele erreicht werden.

Der Autor

Christoph Schlachte, Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH), systemischer Organisationsberater und Business Coach (DBVC). Inhaber des Unternehmens CS Seminare in Burghthann und Leiter des Coaching-Pools der Grundig Akademie in Nürnberg. Er leitet zudem die Weiterbildung zum Business-Coach der Grundig Akademie und ist auch Trainer der Ausbildung zum systemischen Organisationsentwickler.

Kontakt: cschlachte@cs-seminare.com, www.cs-seminare.com,
Blog: <http://schlachte.wordpress.com>, *GVDK:* www.vernetztesdenken.de

Inhalt

1	Forschungsergebnisse zu besserem Kommunikations- und Entscheidungsverhalten in Organisationen.	3
1.1	Forschungsergebnisse	3
1.2	Was zeichnete die guten Manager und Teams aus?	5
1.3	Visualisierung in der internen und externen Beratung – ein zusätzlicher Nutzen.	6
2	Besser kommunizieren.	7
2.1	Das Modellierungswerkzeug (Software) „Consideo MODELER“	7
2.2	Gut vorbereitet (Schritt 1)	8
2.3	Arbeitsbereich Qualitativ (Schritt 2)	9
2.4	Besser planen & entscheiden: Qualitative Analyse (Schritt 3)	14
2.5	Quantitative Modelle (optional Schritt 4)	16
2.6	Submodelle	17
2.7	Beim Modellieren sind folgende Fragestellungen aus systemischer Sicht interessant (Schritt 5).	17
3	Praxisbeispiele für strategische Personalentwicklungsplanung	18
4	Bemerkungen zur Arbeit mit dem MODELER in Organisationen	21
4.1	Die schöpferische Besprechung (nach: Mandl, Hauser & Mandl 2008)	24
5	Fazit: Erfahrungen mit dem Consideo MODELER in der Beratung	26
6	Anhang.	28
7	Weiterführende Informationen	31

1 Forschungsergebnisse zu besserem Kommunikations- und Entscheidungsverhalten in Organisationen

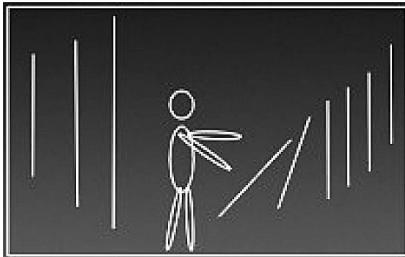


Abb. 1: Welche Grenzen ziehen Sie?

Die guten Argumente, die dafür sprechen, gezielt in die Kompetenzen für mehr systemisches Denken und Handeln für bessere Unternehmensergebnisse zu investieren, sind hier kurz zusammengefasst. Für die Personalentwicklung können dies sehr wertvolle Argumente und Fakten in der internen Diskussion sein.

1.1 Forschungsergebnisse

Einer der Pioniere der Forschung zum Entscheidungsverhalten in hochkomplexen Situationen hierzulande ist Professor Dr. Dietrich Dörner. Der inzwischen emeritierte Lehrstuhlinhaber für „Theoretische Psychologie“ an der Universität Bamberg hat zu menschlichen Denk- und Verhaltensmustern in komplexen Entscheidungssituationen geforscht und kam zu folgender Erkenntnis: „In komplexen, vernetzten und dynamischen Handlungssituationen macht unser Gehirn Fehler: Wir beschäftigen uns mit dem ärgerlichen Knoten und sehen nicht das Netz; wir berücksichtigen nicht, dass man in einem System nicht eine Größe allein modifizieren kann, ohne damit gleichzeitig alle anderen zu beeinflussen.“ Nach seinen empirischen Studien begehen wir immer wieder die gleichen Fehler:

- **Mangelhafte Zielerkennung**

Es fällt uns schwer, detailliert unsere Ziele zu spezifizieren. Das gilt im Besonderen bei komplexen Herausforderungen und unter Stressbedingungen. Es findet in der Regel keine Modellbildung des geplanten Zielvorhabens statt. Es wird nicht darauf geachtet, ob das Ziel Teilzie-

le enthält, die sich widersprechen. Z.B. haben wir Probleme mit der Kundenzufriedenheit und diese sollen im Laufe des Jahres deutlich verbessert werden.

- **Beschränkung auf Ausschnitte**

Das liegt sehr an der Spezialisierung in den Ausbildungen und setzt sich in Organisationen fort. Wir sind in Organisationen zumeist Fachspezialisten. Wir nehmen die Welt über unsere innere selektive Landkarte wahr und handeln wiederum selektiv aus ihr. Wir verwechseln oft unsere subjektive Landkarte mit der objektiven „Wahrheit“.

Marketing und IT möchten die sozialen Medien nutzen, um schnell und kundennah reagieren zu können. Außerdem bietet das der Wettbewerb auch an. Sie realisieren einen Facebook und Twitter Account mit den entsprechenden technischen Kontaktmöglichkeiten.

- **Jede Lösung hat ihren Preis**

Wir kaprizieren uns schnell auf eine Lösung und vergessen dabei gerne, dass es keine Lösung ohne einen Preis gibt. Wir denken nicht an „Nebenwirkungen“ und Auswirkungen.

Da wir nicht wissen, wie das neue Angebot angenommen wird, überlassen wir diese Aufgabe ein paar jungen Mitarbeitern aus dem Kundebereich neben ihrer normalen Tätigkeit. Es gab kein Budget für diese Aufgabe.

- **Zeitliche Dimension**

Wir denken zu wenig in zeitlichen Dimensionen und rechnen zu wenig mit Verzögerungen – und haben dann die Tendenz zu übersteuern.

Erst wurde das neue Angebot wenig genutzt. Die wenigen Anfragen konnten gut und schnell gelöst werden. Dann, wohl über zahlreiche Internet Empfehlungen, kamen immer mehr Anfragen, allerdings auch sehr komplexe Anfragen, für die es auf normalem Weg keine zufriedenstellenden Lösungen für den Kunden gab. Die Mitarbeiter konnten ihre normale Arbeit nicht mehr ordnungsgemäß durchführen. Die komplexen Anfragen mussten eskaliert werden, da die jungen Mitarbeiter nicht über die notwendigen Entscheidungskompetenzen verfügten. Im Internet wurde der neue Service zunehmend schlechter bewertet.

- **Erfolgslosigkeit sorgt für Druck**

Sind die Maßnahmen erfolglos, dann folgt meist die Führung mit Druck. Doch das verstärkt das Problem nur weiter.

Die Kundenzufriedenheit ist nicht verbessert worden. Im Gegenteil: Die jungen Mitarbeiter sind demotiviert. Der Vorstand ist verärgert. Es sollen mehr und besser „qualifizierte“ Mitarbeiter eingesetzt werden.

Das Problem „Kundenzufriedenheit“ lenkt jedoch vor dem eigentlichen Problem ab, dass das Produkt- und das entsprechende Dienstleistungsangebot im Hinblick auf die einfache Nutzung überarbeitet werden muss.

Wichtig dabei: Systeme, also auch Organisationen, verhalten sich nicht linear kausal. Wir Menschen – und daher auch Manager – denken jedoch gerne so. Menschen schaffen es zudem nicht, mehr als vier Variablen gleichzeitig zu verarbeiten (Halford et al. 2005). Wir verlassen uns dann hochriskant auf unser Bauchgefühl oder vertrauen blind auf Rezepte der Vergangenheit.

1.2 Was zeichnete die guten Manager und Teams aus?

„Gute Bürgermeister“ bei den Simulationsplanspielen, die die Geschicke einer Kleinstadt erfolgreich lenkten, versuchten einzelne Ereignisse nicht isoliert zu bearbeiten, sondern versuchten diese Ereignisse im Zusammenhang zu verstehen. Sie prüften die Hypothesen des Verbindens, der Vorannahmen und der Zusammenhänge auch deutlich häufiger als „schlechte Bürgermeister“. In den Simulationsbeispielen zählten die meisten Teilnehmer zu der Gruppe der „schlechten Bürgermeister“.

Was wir also brauchen, ist eine systemtheoretische Betrachtungsweise, um interne Beratungsproblematiken besser verstehen, darstellen und bearbeiten zu können. Und zwar eine solche, die sich stärker am Businesskontext orientiert als die hierzulande im Bereich systemisches Denken geläufigen Betrachtungsweisen.

Denken Sie jedoch daran, dass auch systemisches Denken und das Modellieren von Systemen keine Wahrheit erzeugt, sondern es sich nach wie vor um Modelle handelt, die die Realität vereinfacht darstellen.

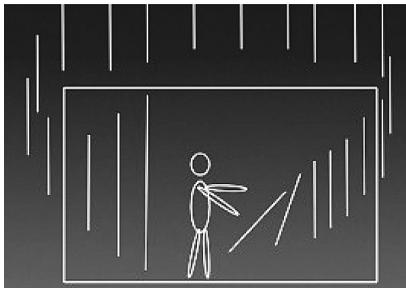


Abb. 2: Was beziehen Sie nicht mit ein?

1.3 Visualisierung in der internen und externen Beratung – ein zusätzlicher Nutzen

Laut einer Studie der Universität Queensland (<http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-41509.html>) besitzt der Mensch kognitive Grenzen und kann deshalb nur das Zusammenspiel von max. vier Faktoren überblicken bzw. nachvollziehen. Daher nutzen externe Berater, Moderatoren und auch interne Führungs- und Fachkräfte aus der Personalentwicklung das Instrument der Visualisierung zur Vermittlung von Wissen. Das Flipchart ist dabei oft das Instrument der ersten Wahl.

Es hat sich schon lange herumgesprochen, dass systemische Beratung gegenüber einem klassischen Ansatz einen Mehrwert generiert, weil Wechselwirkungen herausgearbeitet werden wie Abhängigkeiten, Einflüsse, Rückkopplungen und unterschiedliche Perspektiven. Allerdings wird die Angelegenheit dann auch schnell kompliziert, weil komplex. Es tut Not, die Gemengelage des Systems zu visualisieren und damit zu dokumentieren, weil man so den Überblick behält – und auch eine gemeinsame Landkarte nutzen kann. Deshalb kommt häufig der „Papiercomputer“ von Frederic Vester bei organisatorischen und persönlichen Veränderungsprozessen zum Einsatz. Er ist ein Modell zur Herstellung von Verbindungen zwischen verschiedenen Faktoren. Ziel ist, mehr Klarheit darüber zu erhalten, wie die Faktoren sich gegenseitig beeinflussen und welche Einflüsse verändert werden müssen, um spezielle Ergebnisse zu erzielen.

Für Organisationen, die sich auf systemische Beratung einlassen, bringt dieses Vorgehen oft einen wichtigen Erkenntnisgewinn sowie einen Transfer und damit Lernerfolg in die Organisation. Folgende Fragen sind dabei hilfreich: Welche Auswirkung hat es? Was noch? Welche Nebenwirkungen erwarten Sie? Wann? Wie sehen es andere Beteiligte und wie werden sie reagieren? Welche Rückkopplungen sind im System zu erwarten?

Nach meiner Erfahrung aus der Beratung – aber auch durch Workshops mit mehreren Teilnehmern – wird das Arbeiten an Flipcharts oder Moderationswänden recht schnell unübersichtlich. Vor allem natürlich dann, wenn zum Schluss ein bisher nicht im Vordergrund stehender Faktor noch berücksichtigt werden muss. Die Visualisierung versinkt im Chaos oder muss komplett neu angelegt werden, beides frustriert. Die Gefahr des Abbruchs einer wirklich systemischen Erkundung ist an dieser Stelle

hoch. Und die Wahrscheinlichkeit, zur vereinfachenden Darstellung zurückzukehren, deshalb ebenfalls.

Die Visualisierungstechnik auf dem Papier limitiert im gewissen Sinne die leichte Verbreitung des systemischen Ansatzes im Management und in Organisationen. Manager mögen gerne handfeste Zahlen, Daten und Fakten, am Besten auf einer Seite zusammengefasst.

2 Besser kommunizieren

In den meisten Unternehmen wird für die Bearbeitung von Problemen und zur Kommunikation von Ergebnissen (Geschäftspläne, Strategieentwicklung, etc.) auf Standardtools wie Excel, Word und Powerpoint oder ähnliche Produkte zurückgegriffen. Keines von den Instrumenten ist im Ansatz dazu geeignet, Zusammenhänge gut zu visualisieren oder gar zu analysieren.

Es gibt, wie aufgezeigt wurde, eine Reihe guter Gründe mehr in systemisches Denken und Handeln zu investieren. Bisher gab es keine geeigneten Software Systeme zur Unterstützung des systemischen Denkens (Visualisierung und Analyse von Zusammenhängen), die einfach zu nutzen und allgemein verfügbar waren.

2.1 Das Modellierungswerkzeug (Software) „Consideo MODELER“

Ich möchte nun an einem kleinen Beispiel darstellen, wie mit dem Consideo MODELER gearbeitet wird. Das Ziel des MODELERS ist es, Organisationen zu unterstützen „besser“ zu kommunizieren, um bessere Entscheidungen zu treffen und entsprechende Ergebnisse zu realisieren.

Der Consideo MODELER ist ein Modellierungswerkzeug, eine täglich als Standard einsetzbare Software (Windows, Mac und Linux) zur Visualisierung und Analyse von Zusammenhängen.

Seit dem Spätsommer 2011 ist mit dem iMODELER ein Cloud-basierter Service verfügbar, der das „Modeln“ erlaubt ohne lokal eine Applikation auf den eigenen Systemen zu installieren, d.h. es wird nur ein Web-Browser benötigt. Der iMODELER ist auch als App (iTunes) erhältlich.

The screenshot shows the 'CONSIDEO MODELER' software interface. The title bar reads 'CONSIDEO MODELER - kultur.cons*'. Below the title bar are navigation icons and tabs for 'Beschreiben', 'Kreativ', 'Qualitativ', 'Quantitativ', and 'Simulieren'. The main content area is divided into several sections:

- Modelltitel:** Personalentwicklung und Unternehmensziele
- Problembeschreibung:**

Off genannt wird, dass die Personalentwicklung (PE) als erstes Ziel die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch qualifizierte Mitarbeiter kurz-, mittel- und langfristig sicherzustellen hat. Zweites Ziel ist es die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter heute und in Zukunft sicher zu stellen sowie die Mitarbeiter langfristig motiviert an das Unternehmen zu binden.

Die Herausforderungen und Themen dabei sind oft:

 - Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, dass die Mitarbeiterentwicklung primäre Führungsaufgabe ist
 - Führungskräfte dafür zu gewinnen, Entwicklungsmaßnahmen aktiv zu unterstützen
 - Kommunikation auf Augenhöhe mit Führungskräften und Teams zu etablieren
 - Die Wahrnehmung in der Organisation "Personalentwicklung ist solides Handwerk" verstärken
 - Mitarbeiterentwicklung braucht Zeit und Ressourcen
 - Personalentwicklung kommt vor der Organisationsentwicklung
 - Wertschätzung durch die Geschäftsführung für die Beiträge der PE
- Ziele:**

Das Ziel dieses Modells ist es den Lesern einen Einblick in die Arbeit mit dem Modeler zu geben und gleichzeitig prägnant folgende Fragen zu adressieren:

Welchen Beitrag kann die aktive Personalentwicklung für eine gute Organisations- und damit Unternehmensentwicklung leisten?

Welche Rolle spielt dabei das Thema "bessere Kommunikation für bessere Entscheidungen"?

Was ist dabei zu beachten?

Was sind Hindernisse?
- Welcher Zeitraum soll betrachtet werden?**

Zeitraum: keine Zeiträume
von 1 bis 10
- Für welchen Zeitraum liegen Vergleichswerte vor?**

von um etwas einzugeben... bis um etwas einzugeben...
- Systemgrenzen:**

Es wird exemplarisch nur die Sicht der PE auf die Organisation und Unternehmensziele beleuchtet.

Weiterer Rahmen:
Systemisches Denken hat sich im betrieblichen Alltag bislang nicht wirklich durchgesetzt. Einen Umstand, den auch die aktuelle „Cappellini Change Management Studie 2010“ heraufstellt.

Die befragten Führungskräfte aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen loben zwar die ganzheitliche Betrachtungsweise (33 Prozent), doch was die Transparenz des Wirkungsgelübes betrifft, sinkt die Zustimmung dann auf nur noch 15 Prozent. Lediglich acht Prozent schätzen die Systematik in der Vorgehensweise. Solche Zahlen sollten nachdrücklich machen.

Das Verum der von Cappellini befragten Top-Manager ist daher deutlich (31 Prozent): Sie sehen einen ganz klaren Verbesserungsbedarf in einer stärkeren Businessorientierung.

Abb. 3: Projektbeschreibung

2.2 Gut vorbereitet (Schritt 1)

Bevor nun ein Konzept für eine bessere Kommunikation in Unternehmen anhand von Argumentationsketten erstellt wird, werden vorab die Herausforderung und das Ziel des Modells kurz beschrieben. Die Systemgrenzen und auch der Zeitraum spielen in dem Beispiel keine wichtige Rolle und werden daher vernachlässigt. Dieser Bereich des MODELERS dient als Projektbeschreibung. Es ist darauf zu achten, dass das Ziel ein gewünschtes Ergebnis ist, also ein Anstrengungsziel und kein Vermeidungsziel. Eine gute Balance von Konkretisierung und Verallgemeinerung ist auch wichtig. Eine zu konkrete Formulierung kann das Ziel enger. Wird es zu allgemein formuliert, kann dies zu Konzeptlosigkeit führen. Das erste Fenster des MODELER erinnert den Moderator, die konkrete Problem- oder Fragestellung, Ziele und Systemgrenzen zu definieren.

In manchen Projekten macht es Sinn den kreativen Bereich des MODELERS zu nutzen. Den kreativen Modus und das Arbeitsblatt des MODELERS kann man sich wie die Arbeit mit Moderationskarten und -wand vorstellen. Die einzelnen Karten werden im MODELER dann als Faktor bezeichnet. Zentrale Faktoren und Themen können so gesammelt und auch in Clustern zusammengefasst werden. Das kann in einer moderierten Di-

alorange geschehen. Die Fragestellung hier in dem Beispiel war: Was sind aktuelle Themen und Herausforderungen der Personalentwicklung? Hier können die Variablen und Faktoren gesammelt und geclustert werden.

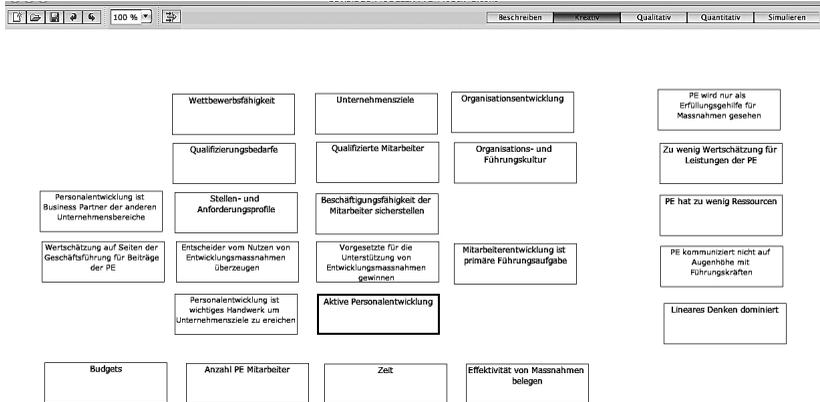


Abb. 4: Themen und Herausforderungen der Personalentwicklung

2.3 Arbeitsbereich Qualitativ (Schritt 2)

Auf Basis der Projektdefinition und den gesammelten Faktoren im Bereich „Beschreibung“ wird nun der Zielfaktor in dem Arbeitsbereich „Qualitativ“ per Doppelklick eingefügt und beschrieben. Der Zielfaktor beschreibt den angestrebten Erfolg, der durch das zu entwickelnde Konzept erreicht werden soll. Sofern unterschiedliche Ziele verfolgt werden, sollten diese entweder als gemeinsamer Faktor beschrieben oder durch ein Einfügen weiterer Faktoren getrennt voneinander angelegt werden. Letzteres empfiehlt sich insbesondere dann, wenn Zielkonflikte bestehen.

In dem Beispiel wird mit dem Zielfaktor „Aktive Personalentwicklung“ gearbeitet. Die Argumentationsketten werden anhand von Ursache-Wirkungsbeziehungen, die durch eine wiederkehrende Fragetechnik systemisch hergeleitet werden, entwickelt. Die Fragetechnik basiert auf der *Know-why-Denkweise* von Kai Neumann. Die Faktoren aus dem kreativen Bereich sollten daher nicht automatisch in den qualitativen Bereich übertragen werden. Diese dienen als Ideenfundus für die Entwicklung

des Modells. Es hat sich in der Praxis bewährt, systemisch vorzugehen: Es wird systematisch nach den Ursache-Wirkungsbeziehungen gefragt. Die Einflussfaktoren werden aus den Hauptfaktoren abgeleitet. Wie dies funktioniert, zeigt das kleine Beispielmodell.

Frage: Wovon hängt es (heute oder morgen) DIREKT(!) ab, dass eine aktive Personalentwicklung erfolgreich im Unternehmen tätig ist?

Antwort: Um dies zu erreichen, muss in der Organisation besser kommuniziert werden.

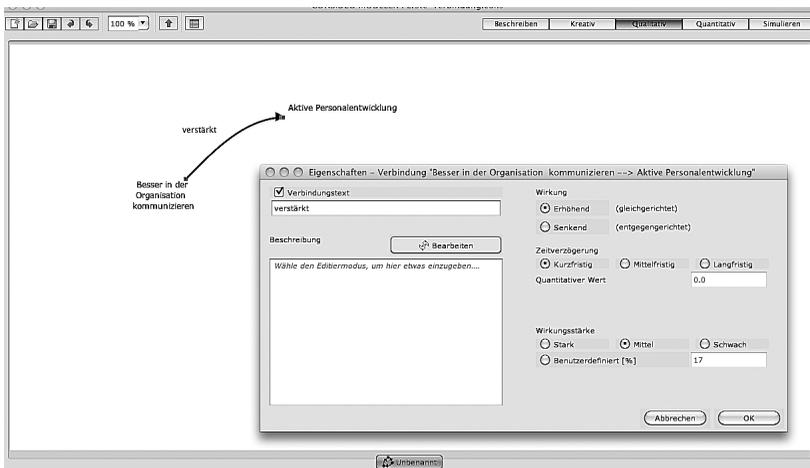


Abb. 5: Erste Schritte beim qualifizierten Modellieren

Nun wird auch dieser Faktor in das Modell eingetragen und beide Faktoren werden mit einem Pfeil verbunden. Eine Verbindung wird erstellt, indem bei dem einen Faktor einmal auf das erscheinende Verbindungssymbol geklickt und auf dem anderen Faktor dann ein weiteres Mal geklickt wird. Anschließend kann doppelt auf den Pfeil geklickt werden, um über das Eigenschaftsfenster die Wirkungsstärke (z.B. stark, mittel, schwach), die Wirkungsrichtung (+ oder -) und die Zeitverzögerung (kurz-, mittel- oder langfristige) anzugeben. In dem Fenster kann auch ein individueller Verbindungstext sowie eine Beschreibung des Faktors eingegeben werden.

- **Wirkungsrichtung (positiv oder negativ)**
In welche Richtung erzeugt der Faktor X bei einem anderen Faktor Y Wirkung? Dann stellt sich die Frage, ob sich Faktor X erhöht, wenn sich Faktor Y erhöht (+), oder ob Faktor X kleiner (-) wird?
- **Zeitaspekt (kurz-, mittel-, oder langfristig)**
Der Zeitaspekt gibt an, wie groß der zeitliche Abstand zwischen der Ursache des einen Faktors und der Wirkung beim abhängigen Faktor ist. Die Frage lautet: Nach wieviel Zeitabschnitten sieht man die Auswirkung bei Faktor X, wenn sich Faktor Y verändert?
- **Wirkungsstärke**
Die Intensität der Beziehung gibt an, wie groß die Auswirkungen beim abhängigen Faktor sind. Die Fragestellung heißt: Wie groß ist die Auswirkung bei Faktor X, wenn sich Faktor Y verändert?

In dem Beispiel liest sich das so: „Je mehr aktive PE desto besser wird in der Organisation kommuniziert.“

Frage: Und wovon hängt es (heute oder morgen) DIREKT (!) ab, dass wir besser in der Organisation kommunizieren?

Antwort: Davon, dass Personalentwicklung als wichtiges Handwerkszeug, um Unternehmensziele zu erreichen, anerkannt wird.

Frage: Und wovon hängt es (heute oder morgen) DIREKT (!) ab?

Antwort: Davon, dass Vorgesetzte für die Unterstützung von Entwicklungsmaßnahmen gewonnen werden.

Selbstverständlich verlaufen unsere Argumentationsketten nicht immer linear, sondern es sind Querverbindungen, Rückkopplungsprozesse und natürlich auch unterschiedliche Seitenarme der Argumentationsstränge zu berücksichtigen. Um diese zu identifizieren, wird bei einem Faktor die wiederkehrende Frage nicht nur einmalig, sondern mehrmals gestellt – und zwar so lange, bis keine neuen Aspekte mehr auftreten.

Um bei der weiteren Anwendung der Fragetechnik auch die möglichen Gründe dafür zu finden, warum etwas nicht funktioniert, muss die Fragetechnik nur leicht variiert werden.

Frage: Und wovon hängt es (heute oder morgen) DIREKT (!) ab, dass eine aktive Personalentwicklung nicht erfolgreich im Unternehmen tätig sein kann?

Antwort: Wenn die Personalentwicklung nur als Erfüllungsgehilfe für Maßnahmen gesehen wird.

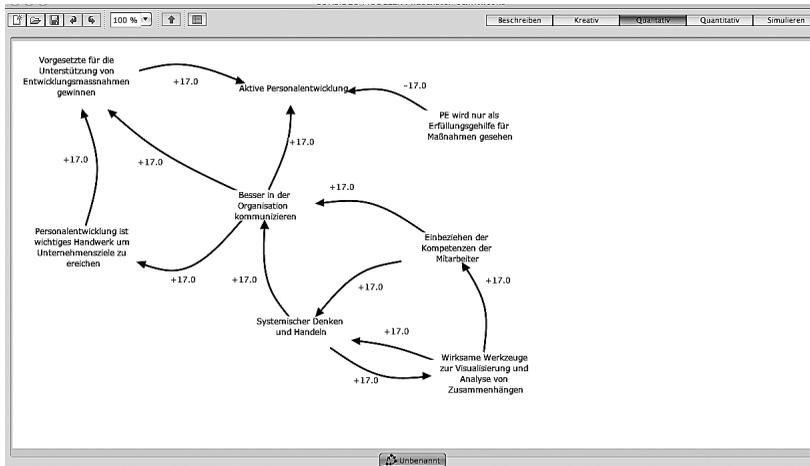


Abb. 6: Nach weiteren Fragen ergibt sich eine erste Vernetzung

„Je mehr die PE als Erfüllungsgehilfe für Maßnahmen gesehen wird, desto weniger ‚Aktive Personalentwicklung‘ wird sie leisten.“ Dieser Umstand wird in Abbildung 6 durch einen Verbindungspfeil und die Angabe der Wirkungsstärke (-17) dargestellt. Der Wert ist subjektiv vergeben und kann zwischen 1 und 100 liegen. Je mehr „Wirksame Veränderungsprozesse in der Organisation“ realisiert werden, desto weniger wirkt „PE ist nur Erfüllungsgehilfe für Maßnahmen“ in dem System. Allerdings wirkt der Faktor nicht sofort, sondern mit zeitlicher Verzögerung.

Das Ursache-Wirkungsmodell ergibt sich automatisch aus der Frage-technik. Im Grunde genommen werden lediglich unsere Argumentationsketten grafisch dargestellt, um unsere Sichtweise zu verdeutlichen und um die eigene Sicht nochmals gemeinsam im Team zu reflektieren.

Durch die grafische Abbildung der Argumentationsketten können Kollegen, Management oder z.B. die Teilnehmer in einer Meetingsituation nun besser nachvollziehen, welche Zusammenhänge und Einflussfaktoren jeweils als relevant erachtet werden und welche nicht. Nun kann sich je-

der direkt einbringen und auf weitere Einflussfaktoren und Zusammenhänge verweisen, die im Modell noch nicht enthalten sind. Diese können dann gleich eingefügt werden. So wird dann von den Teilnehmern eine gemeinsame Sichtweise und ein gemeinsames Problemverständnis entwickelt. Das entstandene Ursache-Wirkungsmodell trägt somit maßgeblich zu einer guten, transparenten und nachvollziehbaren Kommunikation bei.

Rückkopplungsprozesse haben einen entscheidenden Einfluss u.a. auf die Wirksamkeit von Maßnahmen. Sie können diese (positiv oder negativ) verstärken oder ausbremsen. Rückkopplungsprozesse sollten daher erkannt und bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Im MODELER geschieht dies automatisch – zudem werden alle Schleifen aufgelistet und angezeigt.

Je mehr „systemisches Denken und Handeln“ desto mehr wird „Wirksame Werkzeuge zur Visualisierung und Analyse von Zusammenhängen“ genutzt, desto mehr wird „Einbeziehen der Kompetenzen der Mitarbeiter“ verstärkt, usw.

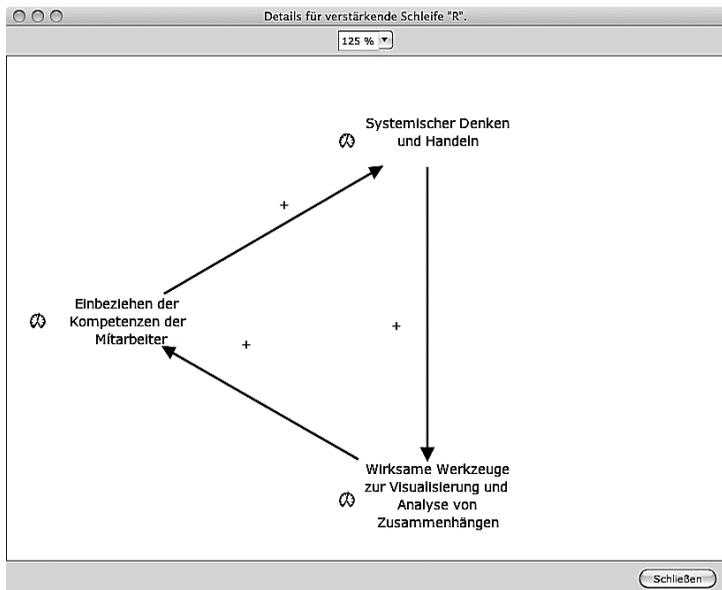


Abb. 7: Vorwärtsverstärkende Rückkopplungsschleife

Die Know-Why-Methode unterstützt den Prozess weiter mit dem Gedanken, dass es für alle Systeme langfristig wichtig ist, eine Balance von Integration und Weiterentwicklung zu realisieren. Dadurch erweitert sich die Perspektive. Nur Integration minimiert die Chance anschlussfähig für Veränderungen zu sein. Nur Weiterentwicklung nimmt der Organisation die Basis. Wissen und Erfahrungen müssen integriert sein.

2.4 Besser planen & entscheiden: Qualitative Analyse (Schritt 3)

Wie wir bereits erfahren haben, sind wir in unseren kognitiven Fähigkeiten beschränkt. Wir können maximal das Zusammenspiel von vier Faktoren überblicken. Das erstellte Ursache-Wirkungsmodell erweitert zwar die Grenze, indem wir weitere Zusammenhänge sehen, jedoch bleibt die kognitive Grenze bei der Analyse der Zusammenhänge bestehen. Hier hilft die Qualitative Analyse. Sie analysiert das gesamte Wirkungsgefüge inkl. Wirkungsrichtungen, -stärken und Zeitverzögerungen und berücksichtigt dabei ebenso die bestehenden selbstverstärkenden und bremsenden Rückkopplungsprozesse.

Die *Qualitative Analyse* hilft somit, die richtigen Schlüsse aus dem Modell zu ziehen. Sie ist sehr bedeutsam für den Kommunikationsprozess, denn nur hierüber kann erkannt werden, wann und in welcher Weise die geplanten Maßnahmen wirken und welche am effektivsten sind. Anders formuliert: Was nützt es Ursache-Wirkungsbeziehungen grafisch abzubilden, wenn diese im Nachgang nicht analysiert und hieraus keine Erkenntnisse gewonnen werden? Der fehlende Erkenntnisgewinn ist m. E. auch der Hauptgrund dafür, warum Mindmapping nie den ganz großen Durchbruch geschafft hat. Unabhängig davon, dass bei Mindmapping lediglich Ideen, Gedanken und Informationen strukturiert abgelegt und keine Ursache-Wirkungsbeziehungen erstellt werden, fehlt die entscheidende Komponente innerhalb eines Kommunikations-, Planungs- und Entscheidungsfindungsprozesses: die Analyse und der Erkenntnisgewinn (aus groben Annahmen)!

Wie die *Qualitative Analyse* funktioniert, wird hier anhand des Beispiels gezeigt. Die Ergebnisse der Qualitativen Analyse werden je Faktor in der sogenannten Erkenntnis-Matrix angezeigt. In der Erkenntnis-Matrix werden alle Faktoren angezeigt, die direkt oder indirekt auf den ausgewählten Faktor wirken. Auf der X-Achse wird dabei die gesamte Einfluss-

Stärke des Faktors (positiv oder negativ wirkend) und auf der Y-Achse die Veränderung der Einfluss-Stärke im Zeitverlauf (zu- oder abnehmende Wirkungsstärke) dargestellt. Hieraus ergeben sich vier verschiedene Felder, die in der folgenden Abbildung verdeutlicht werden – mit der folgenden Bedeutung:

1. **Feld rechts oben:** Faktoren, die kurzfristig positiv und mittel- und langfristig sogar noch positiver wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf zu, da sie überwiegend in selbstverstärkenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen. Diese Faktoren sind die effektivsten Hebel für eine positive Entwicklung des selektierten Faktors!
2. **Feld rechts unten:** Faktoren, die kurzfristig positiv und mittel- und langfristig weniger stark positiv wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf ab, da sie überwiegend in bremsenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen.
3. **Feld links unten:** Faktoren, die kurzfristig negativ und mittel- und langfristig sogar noch negativer wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf zu, da sie überwiegend in selbstverstärkenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen. Diese Faktoren sind die effektivsten Hebel für eine negative Entwicklung des selektierten Faktors!
4. **Feld links oben:** Faktoren, die kurzfristig negativ und mittel- und langfristig weniger stark negativ wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf ab, da sie überwiegend in bremsenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen.

Um die Entwicklung der Faktoren bzw. die Wirkung der Maßnahmen im Zeitverlauf besser nachvollziehen zu können, können verschiedene Ansichten der Erkenntnis-Matrix gewählt werden. Es kann zwischen der kurz-, mittel- und langfristigen Ansicht gewählt werden.

Es zeigt sich, dass die Faktoren „Trainierte Inkompetenz“ und „Linear – kausales Denken“ sehr negativ auf den Faktor „Aktive Personalentwicklung“ wirken (20 und 16 liegen übereinander). Hebelwirkung bringt der Faktor „Wirksame Werkzeuge zur Visualisierung und Analyse von Zusammenhängen“.

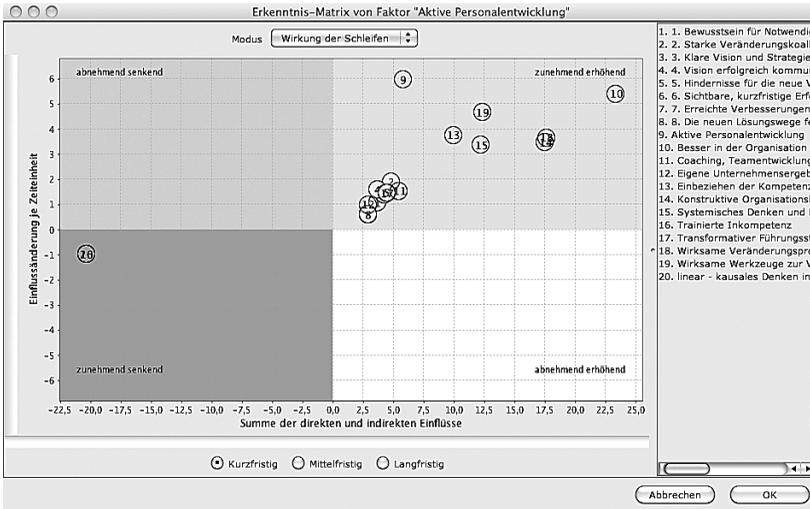


Abb. 8: Erkenntnismatrix des Faktors „Aktive Personalentwicklung“

2.5 Quantitative Modelle (optional Schritt 4)

Quantitative Modelle sollten nach Jay Forrester immer der qualitativen Analyse folgen. Da dies sehr aufwendig sein kann und in der Vergangenheit keine brauchbaren Software-Systeme für die Simulation verfügbar waren, wurde darauf häufig verzichtet. Heute gibt es Systeme wie den Consideo MODELER. Ergänzend zum qualitativen Modell werden hierbei Formeln genutzt und entwickelt, die die Verknüpfungen des Systems beschreiben. Mit dem quantitativen Modell können dann Szenarien simuliert werden. Auch für Strategieentwicklungen in Unternehmen ist das ein wichtiges Werkzeug. Im nächsten Kapitel finden Sie ein Beispiel dazu.

Jay W. Forrester entwickelte in den 1950er Jahren an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology (MIT) *System Dynamics*. Dies ist eine Disziplin der Modellierung, Simulation und Steuerung komplexer, dynamischer Systeme, die auf der Systemtheorie und Kybernetik basiert. Ziel ist es, Entscheidungsträgern in dynamischen, komplexen Situationen wirksame Unterstützung zu bieten. Dies ist die Basis des MODELERS.

2.6 Submodelle

Damit das Modell übersichtlich bleibt, werden die einzelnen Argumentationsketten/-stränge in sogenannten Submodellen fortgeführt. Durch diese baumstrukturartige Untergliederung des Modells bleibt das Gesamtmodell schön übersichtlich und nachvollziehbar. Um ein Submodell zu öffnen, wird doppelt auf den Submodellfaktor (Aktive Personalentwicklung) geklickt.

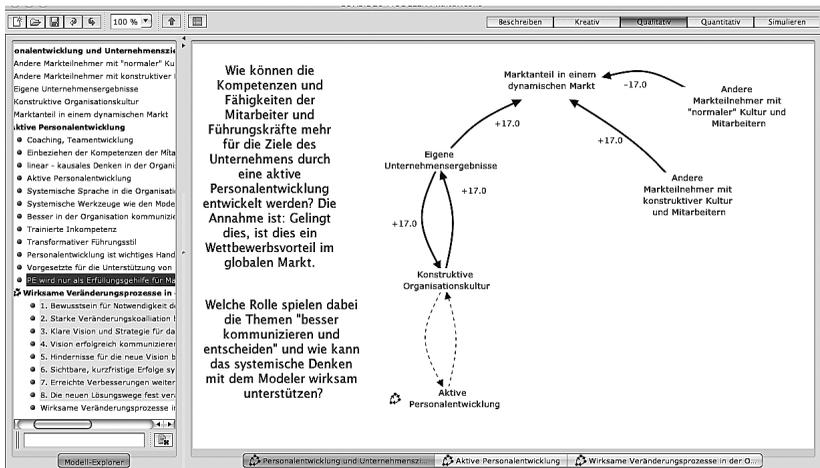


Abb. 9: Modellstruktur und Submodelle

2.7 Beim Modellieren sind folgende Fragestellungen aus systemischer Sicht interessant (Schritt 5)

Was ist das Ziel des Systems?

Wovon hängt es (heute oder morgen) DIREKT (!) ab, dass das Ziel „X“ erreicht wird? Antwort „Y“. Dann systematisch weiter fragen: Wovon hängt es (heute oder morgen) DIREKT (!) ab, dass das Y erreicht wird? Wie sind X und Y verbunden (Wirkungsrichtung, Wirkungsstärke, Zeitintervall)?

Wovon hängt es (heute oder morgen) DIREKT (!) ab, dass das Ziel „X“ nicht erreicht wird? Usw. Mit diesen Fragen wird systematisch ein Ursachen- und Wirkungsnetzwerk, d.h. das Systemmodell entwickelt.

Ist das System modelliert, lassen sich die folgenden Fragen besprechen, so dass eine bessere Kommunikation und Verständnis in der Organisation möglich werden:

- Welche Systemelemente machen das System aus?
- Welches Verhalten zeigt das System?
- Wie funktioniert das System?
- Wie sieht das Systemmodell mit Rückkopplungsschleifen aus?
- Wie lässt sich die Entwicklung des Systems im Zeitverlauf abbilden?
- Wo in dem System ist Veränderung am leichtesten möglich und zugänglich?
- Wie kann die gewünschte Veränderung verstärkt werden?
- Welche Auswirkungen und Rückkopplungen sind dann zu erwarten?
- Was sind erste Anzeichen von gewünschter und ungewünschter Systementwicklung?

3 Praxisbeispiele für strategische Personalentwicklungsplanung

Ein reales Beispiel aus dem Bereich der strategischen Personalplanung soll dokumentieren, wie einfach es ist, Modelle zu quantifizieren und zu simulieren. Dazu werden auch Datenbankdaten genutzt. Das Modell hat Franc Grimm, Geschäftsführer der Consideo GmbH, für eine „Kunden-AG“ entwickelt und für diesen Artikel zur Verfügung gestellt. Das Modell bildet die Altersstruktur des gesamten Konzerns und somit auch für die einzelnen Tochtergesellschaften ab und zwar in allen Altersstufen mit den jeweiligen Zu- und Abgängen und Kostenstrukturen. Die Vorgehensweise bestand aus den folgenden Arbeitsschritten:

1. Erstellung eines Ursache-Wirkungsgefüges für eine Tochtergesellschaft.
2. Quantifizierung des Modells durch Verwendung einfacher Formeln.
3. Import der anonymisierten, altersbezogenen Daten aus Datenquellen über dynamische Schnittstellen.
4. Einrichtung verschiedener Management-Cockpits.
5. Ermittlung des Altersdurchschnitts und der Mitarbeiterzahl je Beschäftigungsgruppe unter Berücksichtigung von anzuwendendem Renteneintrittsalter, Altersteilzeit-Regelungen und Fluktuation.

6. Ermittlung der voraussichtlichen Kosten, die durch vermehrte Verrentung, höheren Recruitingaufwand und Fluktuation im Zeitverlauf auf die Kunden AG zukommen.
7. Duplizieren der Modellstruktur für weitere Tochtergesellschaften per Copy & Paste.

Die Umsetzung erfolgte innerhalb kürzester Zeit und wurde von der Kunden AG wie folgt umschrieben: Leicht zu verwendendes Tool mit großer Wirkung!

In der Präsentation auf einem Anwendertreffen der Consideo wurde zudem darauf verwiesen, dass die Ergebnisse zu einer erhöhten Sensibilisierung in den Personal- und Sachbereichen mit hohem Altersdurchschnitt geführt haben und dass die Angebote der Personalentwicklung zur Gestaltung des Demografischen Wandels bei Dräger Medical nun verstärkt nachgefragt werden.

Die folgende Abbildung zeigt einen Modellausschnitt, der von der Kunden-AG in der Präsentation verwendet wurde. In den einzelnen Submodellen werden die jeweiligen Veränderungen (Zu- und Abgänge) pro Altersstufe (16–67 Jahre) dargestellt. Das Modell umfasst ca. 800 Faktoren.

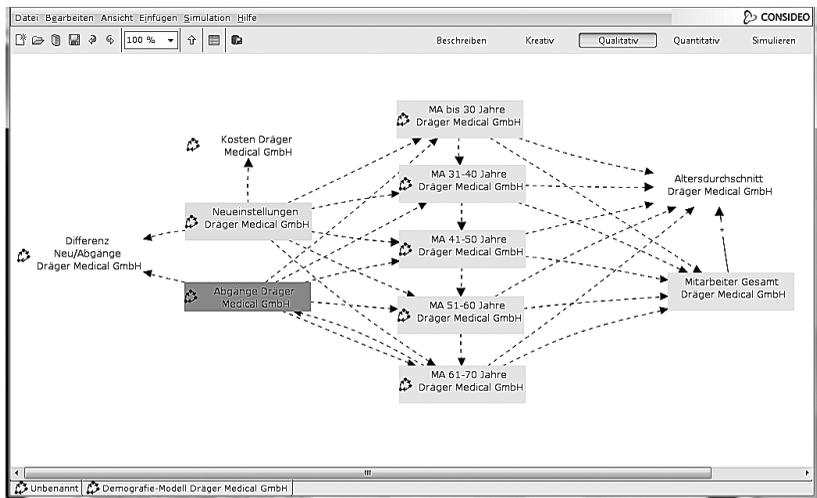


Abb. 10: Modellausschnitt Kunden-AG

Um ein Ursache-Wirkungsmodell zu quantifizieren, müssen lediglich alle Faktoren nacheinander quantifiziert werden, indem das Eigenschaftens-Fenster des jeweiligen Faktors per Doppelklick geöffnet wird. In dem Eigenschaftens-Fenster werden sämtliche mit dem selektierten Faktor direkt verbundenen Faktoren aufgelistet. Diese aufgelisteten Abhängigkeiten müssen bei der Erstellung der Formel berücksichtigt werden.

Nachdem das Modell schnell und einfach quantifiziert wurde, konnte nun das Management-Cockpit eingerichtet und verschiedene „Was-wäre-wenn-Szenarien“ simuliert werden.

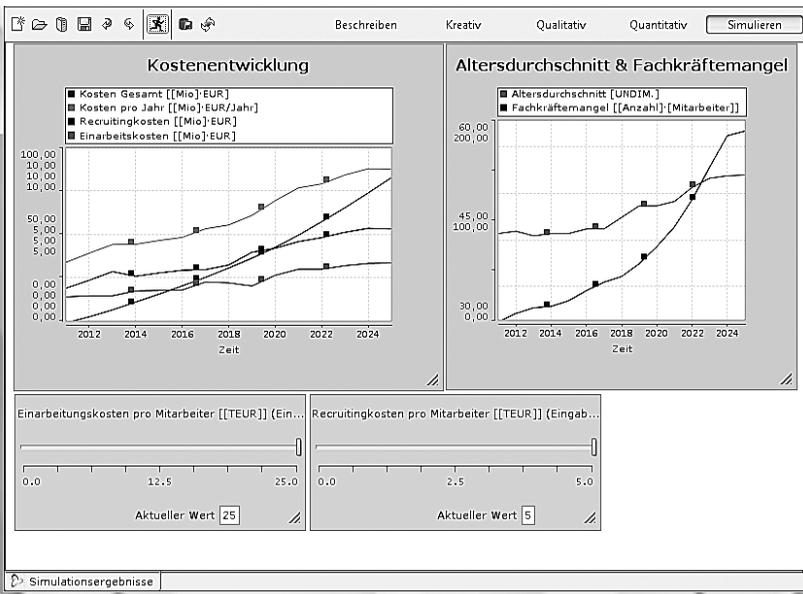


Abb. 11: Beispiel eines Management-Cockpits

Ein weiteres Beispiel für eine Anwendung in der Personalentwicklung ist z.B. das HR-Projekt „Flughafen“.

Ursprünglich ging es in dem HR-Projekt des Flughafens darum, die Ursachen für den erhöhten Krankheitsstand vom Bodenpersonal und effektive Gegenmaßnahmen zu identifizieren. Hierzu haben sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer an einen Tisch gesetzt und gemodelt. Herausgekommen

ist ein gemeinsames Systemverständnis. Die bis dato unbekanntenen Ursachen konnten identifiziert werden. Daraufhin und nach einem Maßnahmenvergleich verständigten sich beide Seiten auf ein effektives Maßnahmenbündel. Das Modell führte gleichzeitig zu einer Erklärung, warum klassische Beratungsansätze und Methoden zu kurz greifen. Sie finden im Anhang einen Link zum Projekt.

„Erst durch den Einsatz des MODELERS mit seinem systemtheoretischen Ansatz konnten wir die Analyse im Geschäftsbereich Ground Handling fundiert abschließen und unsere nächsten Handlungsfelder klar und transparent ableiten.“ so Roman Heluz, Leiter Personal- und Ressourcenplanung Ground Handling

Weitere Anwendungsberichte u.a. von der Deutschen Bahn, BASF, Sparkasse, iabg (Projektbegleitung für die NATO/Bundeswehr), T-Systems, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe oder IBM finden Sie unter: www.modeler-camp.de.

4 Bemerkungen zur Arbeit mit dem MODELER in Organisationen

In vielen Arbeitssituationen kann der MODELER gewinnbringend von Mitarbeitern und Führungskräften eingesetzt werden. Für eine gute Einführung gibt es Schulungsangebote sowie die Möglichkeit eines „Coaching oder Trainings on the Jobs“ durch einen Berater für ein erstes Projekt.

In der Strategieberatung, bei der Problemanalyse oder im Umfeld von Change Projekten ist für die Arbeit mit dem MODELER in Organisationen oft ein dedizierter Moderator zu empfehlen. Mitarbeiter aus der Personalentwicklung können gut in diese Rolle schlüpfen, wenn sie weit genug von den inhaltlichen Themen weg sind. In der Praxis bewährt hat sich auch die Arbeit im Duo: Interne PE und externer Berater. Externe Berater sind nicht betriebsblind und können „naiv“ nachfragen und neue Perspektiven einbringen.

Organisationen mit einer perfekten Kommunikations- und Streitkultur sind selten anzutreffen. Bei wichtigen Themen in Organisationen gibt es naturgemäß immer Zielkonflikte und Befindlichkeiten. Dazu gibt es die bekannten blinden Flecken im persönlichen sowie im organisatorischen Bereich. Unterschiedliche Perspektiven sind jedoch aus meiner Sicht

kein Problem, sondern eher erstrebenswert, um optimale Lösungen zu entwickeln. Die Frage ist, wie mit unterschiedlichen Perspektiven umgegangen wird. Oft funktioniert dies nur hinreichend gut.

Gelingt das nicht gut, deutet dies auf mögliche „Double Binds“ und die sogenannte „eingeübte Inkompetenz“ hin. „Double Binds“ stehen für Doppelbedeutungen, die sich widersprechen und die damit eine Erfüllung unmöglich machen. Neuberger nannte unter anderem folgende „Double Binds“ in Organisationen:

- Du sollst kommunizieren, aber in bestimmten Momenten nicht.
- Man darf Fehler machen, aber sie schaden der Karriere.
- Du sollst vertrauen und informieren, aber keine schlechten Nachrichten nach oben melden.
- Du sollst Konflikte austragen, aber nicht mit Deinem Chef.

Der erste Teil der Sätze spricht für eine psychologisch reife Organisation. Gilt der zweite Teil auch, dann spricht es für eine psychologisch unreife Organisation. Das sind oft verankerte „Systemgesetze“ der Organisationskultur, die nicht bewusst reflektiert sind. Die Organisation ist „blind“ für diese Systemgesetze und deren Auswirkungen. Sind diese wirksam, erarbeiten sich die Menschen getreu der Systemlogik entsprechende Abwehrroutinen, um in dem System überleben zu können.

An dieser Stelle kurz der Hinweis, dass die Systemarchetypen von Peter M. Senge auch gute Muster sind, die nicht nur für die Modellbildung sehr nützlich sein können (<http://de.wikipedia.org/wiki/Systemarchetyp>).

Chris Argyris veröffentlichte in den 90ern seine Arbeitsergebnisse zum Lernen in Organisationen. Diese sind nach wie vor aktuell. Zu defensiven Routinen bzw. den Abwehrroutinen in Organisationen: „Jegliche Handlungen und Politik, die Menschen vor negativen Überraschungen, Gesichtsverlust oder Bedrohung bewahrt und gleichzeitig die Organisation daran hindert, die Ursachen der Überraschungen, Gesichtsverluste und Bedrohungen zu reduzieren oder zu beseitigen.“

Die in Organisationen „eingeübte Inkompetenz“ ist ein wichtiger Hinderungsgrund besser zu kommunizieren und mehr das systemische Denken als Wettbewerbsvorteil zu nutzen, da Fehler vertuscht werden. Es werden Schuldige gesucht, anstatt Fehler als Lernchance zu begreifen. Die „eingeübte Inkompetenz“ bleibt auch bestehen, wenn neue Mitarbeiter und Führungskräfte die entsprechenden Rollen im System einnehmen. Die Regelkreise und Auswirkungen bleiben stabil.

Auch aus dieser Sichtweise macht es keinen Sinn, nach „Schuldigen“ im System zu suchen. Aus systemischer Sicht sind folgende Fragen sinnvoller: Wie ist die Struktur des Systems beschaffen? Wo im System ist Veränderung eher leicht in die gewünschte Richtung möglich? Welche Auswirkungen wird es haben? Wie lassen sich positive Auswirkungen verstärken? Etc.

Im ersten Schritt gilt es herauszufinden, wer in der Organisation direkt oder indirekt von der aktuellen Fragestellung berührt ist. Klar ist es auch hier wichtig, eine vernünftige Balance in der Anzahl der Teilnehmer für einen Workshop zu finden. Eine möglichst heterogene Gruppe in Bezug auf Hierarchie und Berührungspunkte mit dem Thema hat sich bewährt. Das ist analog zu der Besetzung der Steuerungsgruppe aus systemischer Sicht zu sehen.

Auch wenn der Glaube an den sachlich denkenden und ökonomisch entscheidenden Manager und Mitarbeiter nicht aussterben will: In jedem Coaching in Organisationen bemerken Sie das Gegenteil. Also können Sie nicht davon ausgehen, dass die Workshops „wie am Schnürchen“ laufen. Hier eine Liste von Fragen, die sich Teilnehmer während der Workshops möglicherweise direkt oder indirekt stellen:

- Was kann ich hier sagen, ohne dass ich Probleme bekomme?
- Wie bekomme ich meine Lösung durch?
- Wie kann ich mich vor Mehrarbeit schützen?
- Was geht mich das an?
- Wie kann ich meinen Bereich gut positionieren?

Der Moderator und Coach braucht eine professionelle Auftragsklärung und eine sehr offene Wahrnehmung während des Prozesses: angefangen von der aktiven Wahrnehmung der grundsätzlichen Atmosphäre sowie der Körperhaltung, Gestik, Mimik der Teilnehmer bis hin zur Dialog- und Kommunikationskultur – sowie natürlich den Inhalten. Über welche Inhalte wird gerne gesprochen, was wird eher übergangen?

Systemische Fragen (siehe dazu Anhang), die Konfrontation mit Wahrnehmungen und Hypothesen, also das übliche Coaching-Know-how unterstützt den Prozess des Modellierens sehr. Ein zusätzlich entscheidender Mehrwert ist hierbei *die Entwicklung einer neuen Kommunikationskultur* in der Organisation.

In der Organisation XY ging es um die Überprüfung des gegenwärtigen Geschäftsmodells. In der Auftragsklärung wurde mit der Geschäftsfüh-

zung vereinbart, dass alles angesprochen werden soll, was zu einer Überprüfung beiträgt. Zum Workshop wurden die Verantwortlichen für das operative Geschäft aus Vertrieb, Service und Entwicklung sowie die Geschäftsführung eingeladen. Es war gleichzeitig der Wunsch der Geschäftsführung, mit dem Workshop auch die Kommunikationskultur zu verbessern. Es sollte gelernt werden, mehr zuzuhören und konstruktiv zu streiten.

Der Anfang verlief schleppend. Es war einfach nur ein „Vertriebsproblem“. Einseitige Sichtweisen dominierten den Verlauf der Diskussion. Die zentrale Frage an der Stelle ist: Wie kommen die Annahmen und Glaubenssätze hinter den Positionen und Meinungen an die Oberfläche? Die Position der anderen einzunehmen sowie die Sicht der Kunden und Partner über zirkuläre Fragen einzubeziehen, erzeugte einen ersten Wechsel der Atmosphäre. Dazu erfolgte die Einführung des Konzeptes der „schöpferischen Besprechung“. Ein Phasenmodell, das ohne Schwierigkeiten von den Teilnehmern akzeptiert wurde.

4.1 Die schöpferische Besprechung (nach: Mandl, Hauser & Mandl 2008)

Modeln bedeutet auch den bisherigen Bezugsrahmen zu hinterfragen und neue Perspektiven einzunehmen. Dazu bietet sich aus meiner Sicht die schöpferische Besprechung als Modell an.

Es gibt zwei grundlegende unterschiedliche Prozesse in Unternehmen. Die Produktion einerseits und die Entwicklung andererseits. Das Wesen der Produktion ist voraussagbare Wiederholung. Das Wesen der Entwicklung ist Erkundung und Veränderung. Beide Prozesse verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen und verlangen daher unterschiedliche Besprechungsformen.

Produktiv in dem Zusammenhang bedeutet: Ein Produkt in möglichst kurzer Zeit, in gleichbleibender Qualität und mit möglichst wenig Ressourceneinsatz zu erbringen. Höhere Produktivität nimmt in jedem Unternehmen einen hohen Stellenwert ein. Nachdem die Anzahl Besprechungen auch immer mehr zunehmen, müssen die Besprechungen immer produktiver und effizienter werden. Der wöchentliche Jour fixe zur Arbeitsvorbereitung ist eine Art „archetypische“ Besprechungsform. Diese Art der Besprechung tragen viele Menschen mit sich als eine Art „Leitbild“ zur Beurteilung von Besprechungen. Ist die Besprechung nicht produktiv, dann sind die Menschen unzufrieden.

Produktive Besprechungen sind wesentlich für produktive Ziele. Aber um Neues hervorzubringen sind sie unpassend, mitunter sogar kontraproduktiv.

Chris Argyris: „Die Fähigkeit, mit anderen auszukommen, ist immer ein Pluspunkt, richtig? Falsch! Durch geschicktes Vermeiden jeglicher Konflikte schaffen manche Manager geradezu betriebliches Chaos.“

Interessanterweise gibt es für die andere Art von Besprechung, in der alle Beteiligte zu neuen Erkenntnissen gelangen, kein gängiges Wort. Ein Workshop wird dann schöpferisch, wenn persönlich Bedeutsames ausgesprochen wird, Informationen interpretiert werden, Wahrnehmungen eine Bedeutung gegeben wird, Sichtweisen anerkannt werden, Meinungsverschiedenheiten auf den Grund gegangen wird, Annahmen hinterfragt werden und mentale Modelle offenbar werden. Dazu braucht es jedoch einen Rahmen, den kein Werkzeug alleine realisieren kann: Offenheit und die Möglichkeit, sich eine neues, anregenderes Bild von seiner Sache zu machen. Selbst das schlechteste Modell ist besser als kein Modell! Diese Art von Besprechungen wird auch besonders durch den MODELER gefördert.

Peter Drucker zu Entscheidungsprozessen: „Die wirksame Entscheidung entsteht nicht aus einem Konsens bezüglich der Fakten. Das Verstehen, das einer richtigen Entscheidung zugrunde liegt, erwächst aus dem Zusammenprallen und dem Konflikt divergenter Meinungen und aus dem ernsthaften Erwägen konkurrierender Alternativen.“

„Wirklich zuhören“ zu können als Führungskraft, nicht dem ersten Impuls zu folgen und sofort seine Meinung zu verkünden, sind essenziell für einen Dialog. Nur so wird es möglich, die kollektiven Fähigkeiten und Kompetenzen seines Teams für die Sache zu aktivieren. Gelingt dies, ist das ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil.

Dafür ist in Organisationen oft ein „objektiver“ Berater (intern und/oder extern) hilfreich, der einen entsprechenden Rahmen dafür schaffen kann. Er kann „naive“ Fragen stellen und somit „blinde“ Flecken ausleuchten. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass sich die Teilnehmer uneingeschränkt durch das Modellbilden mit der Sache beschäftigen können.

Es hat sich bei Workshops auch mit dem MODELER bewährt, den Teilnehmern folgende vier Phasen als Dialogmodell für schöpferische Besprechungen anzubieten:

- Gemeinsamkeiten suchen,
- Unterschiede erkennen,

- Annahmen erkunden,
- Erkenntnisse gewinnen.

Während einer schöpferischen Besprechung sollte jeder Teilnehmer folgende Rollen einnehmen, damit Neues entstehen kann:

- die impulsgebende Rolle,
- die unterstützende Rolle,
- die opponierende Rolle,
- die reflektierende Rolle.

Die Ergebnisse der Modellbildung führten zu neuen Erkenntnissen und zu einer Anpassung des Geschäftsmodells. Es wurde ein qualitatives Modell entwickelt. Der Aufwand, ein quantitatives Modell zu entwickeln, wurde verworfen. Die Ergebnisse waren den Teilnehmern aussagekräftig genug. Die Teilnehmer waren sich einig, den Prozess des konstruktiven Systemdenkens weiter zu entwickeln. Sie schätzten an dem Prozess auch die Verbesserung der Kommunikationsqualität.

Dass es sich hierbei um praktisches Wissensmanagement handelt, geht aus der folgenden Aussage eines Teilnehmers (Jörg Mortsiefer, CEO, Setrix AG) hervor: „Die Moderation der Strategieplanung lief wie von alleine. Die Fragen nach den Aus- und Nebenwirkungen zusammen mit der Visualisierung und Auswertung der Wirkungszusammenhänge brachten uns wertvolle Erkenntnisse.“

5 Fazit: Erfahrungen mit dem Consideo MODELER in der Beratung

Wir brauchen andere Werkzeuge als Excel und Powerpoint um Annahmen und Zusammenhänge verständlich zu erfassen und darzustellen. Der MODELER bietet dazu die Chance. Dazu können über das „Modeln“ die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter gezielt eingebracht und weiterentwickelt werden. Dadurch erreichen wir eine deutlich bessere Kommunikationsqualität und Grundlage für bessere Entscheidungen. „Modeln“ fördert die Kommunikationsqualität in Organisationen.

Dazu kommt mit dem MODELER ein weiterer Vorteil: Wie wir bereits erfahren haben, sind wir in unseren kognitiven Fähigkeiten beschränkt. Wir

können maximal das Zusammenspiel von vier Faktoren überblicken. Die erstellten Modelle erweitern zwar die Grenze, indem wir weitere Zusammenhänge sehen, jedoch bleibt die kognitive Grenze bei der Analyse der Zusammenhänge bestehen. Hier hilft die Qualitative Analyse des MODELERS. Sie analysiert das gesamte Wirkungsgefüge inkl. Wirkungsrichtungen, -stärken und Zeitverzögerungen und berücksichtigt dabei ebenso die bestehenden selbstverstärkenden und bremsenden Rückkopplungsprozesse.

Der „als – ob“ oder „was – wäre – wenn“ Modus des MODELERS ermöglicht ein Ausprobieren von verschiedenen Optionen in der virtuellen Welt. Dann kann die beste Möglichkeit in der Realität umgesetzt und in kleinen Schritten verfolgt werden. Gleichzeitig wird alles dokumentiert und kann so für das Wissensmanagement genutzt werden. Klar ist, dass auch mit dem MODELER keine Zukunft deterministisch geplant werden kann.

Organisationen, die dieses Denken und Systeme nutzen, werden aus meiner Sicht einen deutlichen Wettbewerbsvorteil haben. So können Entscheidungsspielräume ausgelotet und Alternativstrategien getestet und verbessert werden. Damit kommen Manager zu besser durchdachten und solideren, weil gründlich getesteten, strategischen Entscheidungen.

Weitere Anwendungen zum Consideo MODELER finden Sie auf der Webseite zum MODELER Camp (www.MODELER-camp.de/). Das ist ein jährliches Anwender- und Partnertreffen, welches sehr zum Dialog rund um das Thema „Vernetztes Denken“ einlädt.

Im Juli 2011 wurde die „Gesellschaft für Vernetztes Denken und Komplexitätsmanagement e.V.“ (www.vernetztesdenken.de) gegründet. Diese Initiative will die Verbreitung des systemischen Denkens aktiv voran bringen. Neben Informationen und E-Books werden regelmäßige Treffen und Unterstützung beim Modellieren von Systemen mit dem MODELER angeboten.

6 Anhang

Systemische und lösungsfokussierte Fragen zu Mustern und zum Kontext bei persönlichen und organisatorischen Veränderungsprozessen

- Wer und was ist Teil des Systems?
- Was ist die Zielsetzung des Systems?
- Was ist die Historie der Situation, Problemstellung oder Herausforderung?
- Welches Systemverhalten zeigt sich im Zeitverlauf?
- Welche Rückkopplungen zeigen sich mit welchen Auswirkungen?
- Wer definiert das Problem?
- Für wen ist es am meisten ein Problem; für wen am wenigsten?
- Was hat das jeweils für Auswirkungen auf die Beziehungen und die Aufrechterhaltung des Problems? Welche hätte es, wenn die Unterschiede in den Definitionen anders gestaltet würden?
- Definieren die Beteiligten das gleiche Phänomen in unterschiedlichen Kontexten mal mehr, mal weniger als Problem?
- Gibt es Situationen, in denen das Phänomen nicht als Problem gesehen wird? Von wem?
- Was macht dabei den Unterschied? Ließe dieser sich für die gewünschte Lösung nutzen?
- Wie wird das Problem benannt? Von wem?
- Gibt es Unterschiede in den Benennungen des Problems? Wann? Wie? Mit welchen Auswirkungen? Welche Benennungen wären lösungsförderlich?
- Welche Erklärungen für das Problem gibt es?
- Welche Unterschiede bei den Erklärungen gibt es bei den Beteiligten?
- Welche Schlussfolgerungen aus den Erklärungen werden jeweils gezogen?
- Welche Lösungsversuche gab es bisher schon?
- Welche stabilisieren eher das Problem? Welche fördern eher die Lösung?

- Wenn es lösungsfördernde Versuche gab: Weshalb wurden sie nicht weiter genutzt?
- Welche Reaktionen zeigten die Beteiligten?
- Welche Schlussfolgerungen wurden aus den bisherigen Lösungsversuchen gezogen?
- Welche Auswirkungen für die Beziehungen hätte das Verhalten, das eher die Lösung fördert?
- Sind die definierten Zielkriterien und die geschilderten Ausnahmen vom Problem kompatibel?

Zirkuläre Fragen

Die zirkulären Fragen sollen dazu einladen die Perspektive zu verändern. Sie sollen die Konstruktion der eigenen Landkarte transparenter machen und neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Es geht dabei um die Bezugnahme zu eigenen und fremden Annahmen im System.

Beispiele:

- *Abwesende:* Wie würde der neue Marketingleiter die Situation beschreiben?
- *Einfluss:* Wen schätzt der Vorstand am meisten/am wenigsten?
- *Erwartungen:* Was schätzen Sie, erwarten Ihre wichtigsten Kunden von Ihnen?
- *Auswirkungen:* Was könnte die Entwicklungsabteilung tun, um die Veränderung positiv zu beeinflussen?
- *Verschlimmerung:* Wer in der Organisation müsste was tun, um die aktuelle Lage zu verschlimmern?

Hypothetische Fragen

Bei festgefahrenen Meinungen und Haltungen können mit hypothetischen Fragen der Möglichkeits- und Gestaltungsraum erweitert werden und neue Erkenntnisse gewonnen werden.

Beispiel:

Mal angenommen, Sie würden das Projekt, so wie es konzipiert ist, jetzt so durchziehen, was würden Sie dann zuerst machen? Reines Gedankenspiel: Sie würden sich mit Ihrem Team Zeit nehmen und eine gründliche Ist-Analyse auch mit den anderen Abteilungsleitern machen, bevor

Sie konkrete Aktionen definieren. Würde das in der Umsetzung möglicherweise Zeit sparen?

Skalierungsfragen

Die Skalierungsfrage wird angewendet, indem zu einer Fragestellung, die in der Regel nicht objektiv oder nur aufwendig messbar ist, eine Skala gebildet wird. Es geht dabei um subjektive Einschätzungen. Diese Einschätzungen bilden, wenn sie z.B. in gewissen Zeitabständen gemacht werden, eine Realität ab. Häufig geht es dabei um Begriffe, die „weiche Realitäten“ im Gegensatz zu „harten Fakten“ beschreiben, wie z.B. Motivation, Teamfähigkeit, Zufriedenheit oder Einschätzungen zu Entwicklungen.

Beispiel:

Wie würden Sie die Kooperationsfähigkeit im Team im Moment einschätzen? (Auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 0 für nicht vorhanden und 10 für perfekt steht,)

Lösungsorientierte Fragen (Verbesserungsfragen)

Problemorientierte Fragen fokussieren Probleme. Ist der aktuelle Kontext problembelastet liegt der Fokus der Aufmerksamkeit auf Problemen und Defiziten. Lösungsfokussierte Fragen bringen einen neuen Fokus und aktivieren Kräfte für eine gewünschte Zukunft. Die Wunderfrage ist eine spezielle Form der Frage.

Beispiel:

Wann war das Problem aus Ihrer Sicht nicht in dem Ausmaß da? Was haben Sie und andere da anders gemacht? Was an Ihrem Team gefällt Ihnen und soll auf jeden Fall so bleiben? Was davon können Sie für die geplante Veränderung nutzen? Wie würde eine gute Lösung aussehen?

Das Gute im Schlechten und das Schlechte im Guten.

Bei Konflikten und polarisierenden Positionen im System helfen diese Fragestellungen weiter und führen zu neuen Sichtweisen. Nicht nur Schwarz und Weiß denken, sondern auch das Dazwischenliegende soll in den Fokus kommen. Was ist das „Gute im Schlechten“? Was ist das „Schlechte im Guten“?

7 Weiterführende Informationen

Literatur

- Argyris, Chris: Eingübte Inkompetenz – ein Führungsdilemma. In: Organisationsentwicklung für die Zukunft. Hrsg. von Gerhard Fatzer. 3. Aufl., Bergisch Gladbach 2004
- Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. 4. Aufl., Frankfurt am Main 1992
- Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 10. Aufl., Reinbeck 2003
- Malik, Fredmund: Systemisches Management. Wenn Führung stört. In: managerSeminare, Heft 65, April 2003
- Mandl, C.; Hauser, M.; Mandl, H.: Die schöpferische Besprechung. Bergisch-Gladbach 2008.
- Meadows, Donella H.: Die Grenzen des Denkens: Wie wir sie mit System erkennen und überwinden können. München 2010
- Neumann, Kai: KNOW-WHY. Management kapiert Komplexität. Norderstedt 2009
- Schlachte, Christoph: Wenn es zu komplex wird im Coaching – über den Gebrauch von Werkzeugen zur Unterstützung des systemischen Denkens, in: Coaching Magezin, 3-2010, S. 24–28
http://www.cs-seminare.com/fileadmin/redakteure/pdf/CM_3_2010_Artikel_Schlachte.pdf
- Senge, Peter M.: Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart 2008

Links:

Hier finden Sie die Projektbeschreibung zu den Themen „Flughafen-Projekt“ und „Motivation von Mitarbeitern“:

<http://www.consideo-MODELER.de/downloads/FMGProjektberichtConsideo.pdf>

<http://www.consideo-MODELER.de/downloads/AGreatPlaceToWork.pdf>

Um Ihnen einen kleinen Überblick über weitere mögliche Anwendungsbereiche zu geben, empfehlen wir Ihnen die folgenden weiterführenden und kostenlosen E-Bücher:

- E-Buch, Systemische Strategieentwicklung:
<http://www.consideo-MODELER.de/downloads/SystemischeStrategieentwicklung.pdf> (Passwort: ConsideoSE)
- E-Buch, Systemisches Projektmanagement: <http://www.consideo-MODELER.de/downloads/SystemischesProjektmanagement.pdf>
(Passwort: SystemischesPM)
- E-Buch, Six Sigma, Qualitäts- und Lean Management gemodelt:
<http://www.consideo-MODELER.de/downloads/EBuchLeanSixSigmaQM-gemodelt.pdf>
- E-Buch, Systemische Wissensbilanz: <http://www.consideo-MODELER.de/downloads/Systemische-Wissensbilanz.pdf>
- E-Buch, Systemisches Change-, Krisenmanagement: <http://www.consideo-MODELER.de/downloads/EBuchManagementModelt.pdf>
- E-Buch, Systemisches Marketing-Mix-Modell: <http://www.consideo-MODELER.de/downloads/Systemisches-Marketing-Mix-Konzept.pdf>
- E-Buch, Systemische SWOT-Analyse: <http://www.consideo-MODELER.de/downloads/Systemische-SWOT-Analyse-Final.pdf>

Weitere Anwendungsberichte u.a. von der Deutschen Bahn, BASF, Sparkasse, iabg (Projektbegleitung für die NATO/Bundeswehr), T-Systems, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe oder IBM finden Sie unter: www.MODELER-camp.de.

Verschiedene Anbieter von Softwarelösungen zur Unterstützung des systemischen Denkens

- Sensitivitätsmodell nach Prof. Frederic Vester (Malik Management Zentrum St. Gallen) www.malik-mzsg.ch/das-malik-sensitivitätsmodell@
- Powersim (Powersim Software AS) www.powersim.com
- Vensim (Ventana Systems, Inc.) www.vensim.com
- Dynaplan (Dynaplan AS) www.dynaplan.com/index.php
- Consideo Modeller (Consideo GmbH) www.consideo-MODELER.de