Ausgabe 1/2017

komplex

Das Magazin für Vernetztes Denken
und Komplexitätsmanagement



Komplexität nutzen!
Prof. Dr. oec. habil.
Fredmund Malik
S. 6

Vernetztes Denken und Führen im Tango
Peter Ripota
S. 16

Playonomics: Wer spielt, gewinnt
Christian Schuldt
S. 10

04
4 191320 212009

Geleitwort zur Erstausgabe

Komplexität nutzen! Paradigmenwechsel in Wirtschaft und Gesellschaft
Prof. Dr. oec. habil.
Fredmund Malik
S. 6

Staunen



Playonomics: Wer spielt, gewinnt
Christian Schuldt
S. 10

Vernetztes Denken und Führen im Tango
Peter Ripota
S. 16

Boxen macht Komplexität erlebbar
Christoph Teege
S. 20

Machen



Digitalisierung. Menschgerecht – Wie wollen wir leben?
Andreas F. Philipp
und David Christ
S. 24

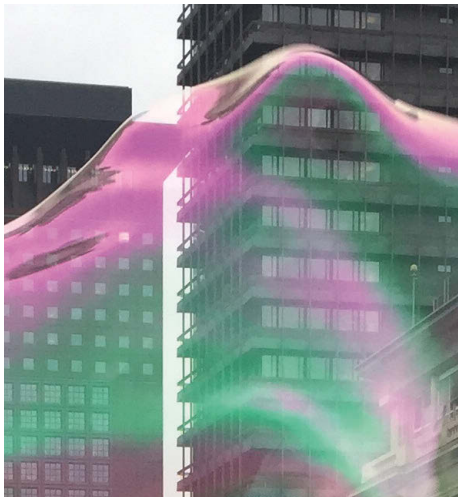
Problemlösung statt Symptombehandlung
Stephanie Borgert
S. 30

Risikomanagement: Wider die Komplexität
Frank Romeike
S. 32

Im Dialog vernetzen
Ulrich Kritzner und
Andreas Fornefett
S. 36

Komplexität – und Entropie
Leon Bleiweiss
S. 44

Nachhaken



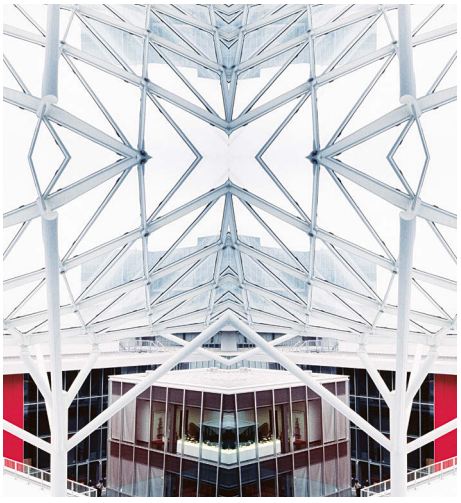
Komplexität, Stress und Entscheidungsqualität
Lion Fornefett, GVDK,
im Interview mit Dirk Schink
und Bernd Hohmann vom AFNB
S. 46



Produktentwicklung in Zeiten rascher Bedarfsveränderung
Peter Haack von we.CONECT
interviewt Katrin Grothues
von BMW Group
S. 50

Aus der Szene

Zur Person:
Frederic Vester
S. 52



Die 10 größten Irrtümer zum Vernetzten Denken
Franc Grimm
S. 54

Brandheiss:
Klimawandel
Lukas Brandscheid
S. 60

Kalender

S. 70

Marktplatz

S. 73

Impressum

S. 74

CAMPUS Königstein



Themen Camps
zum vernetzten Denken

Campus Königstein GmbH
Rossertstraße 16
D-65779 Kelkheim im Taunus

Campus im KTC:
Ölmühlweg 65
D-61462 Königstein

www.campuskoenigstein.de

ANZEIGE



Illustration: © Antonia Henschel

Die 10 größten Irrtümer zum Vernetzten Denken

Franc Grimm



Das Vernetzte Denken gewinnt vor allem durch die steigende Komplexität der heutigen Herausforderungen in allen Gesellschaftsbereichen immer weiter an Bedeutung. Dennoch scheint zu gelten: viele sprechen davon, kaum jemand wendet es an; noch weniger wissen, wie es zu vermitteln ist. Dieser Beitrag basiert auf den Erfahrungen des Autors beim Einsatz von Vernetztem Denken in Strategieentwicklungsprozessen. Dabei adressiert der Beitrag viele Bedenken und Argumente, die scheinbar gegen einen Einsatz des Vernetzten Denkens sprechen, und deckt dabei die 10 größten Irrtümer zum Vernetzten Denken aus Sicht des Autors auf.

Wir denken bereits vernetzt

Das Vernetzte Denken hat sich in den letzten Jahren geradezu zu einem Modebegriff entwickelt. Gleichzeitig entstand aufgrund eines fehlenden Standards und einer fehlenden einheitlichen Definition der Methode eine gewisse Vielfalt an zum Teil vielleicht auch fragwürdigen Ansätzen, die jedenfalls in der Praxis nur selten überzeugten und die Methode hierdurch generell in Frage stellten.

Aber denken somit grundsätzlich alle vernetzt, nur jeder auf seine eigene Art und Weise? Und was bedeutet eigentlich Vernetztes Denken konkret? Zur Beantwortung dieser Fragen wird die folgende Definition im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners der am weitesten verbreiteten Ansätze als Hypothese aufgestellt:

„Die Methode des Vernetzten Denkens (auch Systemisches oder Ganzheitliches Denken) fordert eine Abkehr vom rein linearen Denken (das Denken in eindimensionalen Ursache-Wirkungsbeziehungen) hin zum Denken in Abhängigkeiten und Wechselwirkungen…“ (Teil 1 der Definition).

Hierfür müssen wir uns und anderen die entscheidenden Einflussfaktoren und deren Zusammenhänge gemeinsam „vor Augen führen“ und kritisch reflektieren. Dabei sollten wir berücksichtigen, dass nicht jeder Faktor gleichermaßen wirkt. Einige wirken positiv, andere negativ, einige sogar mehrfach und ambivalent (sowohl positiv als auch negativ). Einige Faktoren wirken nur kurz-, mittel- oder langfristig. Und nicht zuletzt verfügt jeder Faktor über eine andere Wirkungsstärke. So wirkt ein Faktor vergleichsweise stark, mittel oder schwach. Dabei kann die Wirkungsstärke im Zeitverlauf variieren, d.h. Faktoren können im Zeitverlauf an Wirkungsstärke gewinnen oder verlieren.

Nur wer all diese Informationen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt, denkt demnach vernetzt.

Modelle haben keine Aussagekraft

„When we understand that slide, we'll have won the war“ – dieses Statement von General McChrystal, verantwortlich für die amerikanischen und NATO-Streitkräfte in Afghanistan, in der New York Times sorgte Anfang 2010 für Aufsehen und Heiterkeit. Gezeigt wurde ein PowerPoint-Diagramm, das die Komplexität der amerikanischen Strategie in Afghanistan darstellen sollte[1].

Dieser konkrete Fall verdeutlicht ein grundlegendes Missverständnis. Die Methode des Vernetzten Denkens beschränkt sich nicht auf die reine Abbildung oder Beschreibung des untersuchten Systems und der Gesamtzusammenhänge – wie der folgende, zweite Teil der Definition zeigt:

„Sie dient dem Zweck, ein Systemverständnis zu komplexen Herausforderungen aller Art zu entwickeln und diese durch die Abbildung und Analyse der entscheidenden Einflussfaktoren und deren Zusammenhänge (mit sämtlichen direkten und indirekten Wirkungsbeziehungen, Wechselwirkungen, ambivalenten Wirkungen, zeitlichen Verzögerungen und den unterschiedlichen Wirkungsweisen und –stärken der Faktoren im Zeitverlauf) möglichst nachhaltig zu bewältigen.“ (2. Teil der Definition).

Die Analyse stellt somit eine ganz wichtige Komponente des Vernetzten Denkens dar. Folgerichtig müssten somit auch die Erkenntnisse bei der Ergebnisdarstellung im Fokus stehen.

Vernetztes Denken benötigt keine Software

An diesem Punkt werden die Diskussionen erfahrungsgemäß meist emotional. Der Ausgang der Diskussion hängt natürlich davon ab, was unter Vernetztem Denken verstanden wird. Als Grundlage für die weiteren Ausführungen dient daher die oben genannte Definition.

Selbstverständlich kann auch ohne Tooleinsatz in Zusammenhängen gedacht werden – ob im Kopf, auf Papier oder mit sonstigen Hilfsmitteln. Einige sind besonders kreativ beim Spaziergehen oder Joggen und fühlen sich daher beim Softwareeinsatz eingeschränkt. Andere schätzen die Vorteile des Software-Einsatzes – insbesondere dann, wenn sie gemeinsam mit anderen umfangreiche Zusammenhänge mit Hunderten an Einflussfaktoren erstellen. Ein Flipchart wäre hierbei schnell voll „skizziert“ und bei größeren Änderungen müssten z.B. jeweils neue Flipcharts erstellt werden.

Aber all dies betrifft nur die Effektivität der jeweiligen Vorgehensweise – generell gilt jedoch, dass ein Denken in Zusammenhängen auch ohne Software-Einsatz erfolgen kann.

Grundsätzlich geht es auch nicht darum, die eine oder andere Vorgehensweise zu wählen. Vielmehr lassen sich die Vorgehensweisen auch gut miteinander kombinieren. So können z.B. im Kopf durchdachte Modelle (sogenannte Mentale Modelle) anschließend über eine Software abgebildet werden, um diese besser an Dritte vermitteln zu können. In diesem Zusammenhang sprechen wir von einer deskriptiven Modellierung. Im Gegensatz zur explorativen Modellierung sind hier die Einflussfaktoren und deren Zusammenhänge bereits bekannt und müssen lediglich nur noch abgebildet werden.

Aber wie steht es mit der Analyse – als weiterer Bestandteil des Vernetzten Denkens? Ist eine Analyse komplexer Zusammenhänge mit all den o.g. Informationen überhaupt denkbar? Kognitionswissenschaftler der University of Queensland[2] haben herausgefunden, dass wir Menschen über mentale Grenzen verfügen. Ohne Toolunterstützung können wir maximal das wechselseitige Zusammenspiel von 3 Faktoren gleichzeitig im Kopf überblicken. Da unsere Herausforderungen deutlich mehr Faktoren beinhalten, benötigt das Vernetzte Denken konsequenterweise den Einsatz eines Software-Tools mit Analysefunktionen.

Alle Modelle sind falsch und daher nutzlos

Als Beleg für nicht zutreffende Modelle wird oftmals der im Jahre 1972 veröffentlichte Club-of-Rome Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ herangezogen. Das Buch basierte auf einem System-Dynamics Modell, das auf einen möglichen Kollaps der Welt innerhalb der nächsten 100 Jahre hinwies.

Hauptkritikpunkt ist, dass keine der Vorhersagen bisher eingetreten ist. Zu entkräften ist diese Kritik damit, dass zum einen die 100 Jahre noch nicht vergangen sind, und zum anderen, dass das bewusst einfach gehaltene Modell die Weltbevölkerung vielmehr für die generellen Wechselwirkungen zwischen Bevölkerungsdichte, Nahrungsmittelressourcen, Energie, Material und Kapital, Umweltzerstörung, Landnutzung etc. sensibilisieren wollte. Und dies ist dem Modell und dem Buch in beeindruckender Weise gelungen. Bis heute sind von diesem Buch über 30 Millionen Exemplare in 30 Sprachen verkauft worden. Zudem liegt u.a. ein 30-Jahre-Update vor, was aufzeigt, wie richtig die Vorhersagen tatsächlich sind.

Grundsätzlich besteht jedoch niemals der Anspruch, mit einem Modell die Realität abbilden zu wollen. Es geht vielmehr darum, all das vorhandene Wissen (inkl. Annahmen und Bauchgefühl) z.B. einer Organisation über die entscheidenden Faktoren und deren Zusammenhänge zusammenzuführen und gemeinsam zu reflektieren und zu erweitern. Es geht um „kollektive Intelligenz“ und Wissensmanagement. Durch die gemeinsame Modellerstellung entsteht ein gemeinsames Problemverständnis. Ein Modell ist dabei nie fertig, sondern muss immer um die neuesten Erkenntnisse und das neue Wissen erweitert werden – im Sinne einer dauerhaften und bestmöglichen Entscheidungsgrundlage.

Die Kritiker an der Modellierung übersehen zudem einen ganz entscheidenden Punkt: jede Entscheidung basiert auf Grundlage eines Modells – sicherlich in unterschiedlichen Repräsentationsformen. Egal ob es sich um Überlegungen im Kopf (sogenannte geistige bzw. mentale Modelle) oder Excel-Tabellen bzw. PowerPoint-Slides handelt, sie repräsenti eren alle jeweils ein Denkmodell. Ob es sich dabei um gute oder weniger gute Modelle handelt, hängt insbesondere davon ab, wie ganzheitlich und mit welcher Methode diese erstellt wurden.

Nicht der richtige Zeitpunkt

„Land unter – wir haben derzeit keine Zeit, uns mit neuen Dingen zu beschäftigen“, so lautet eines der vielen Totschlagargumente gegen eine Erprobung des Vernetzten Denkens als neuen Ansatz in unternehmerischen Strategieentwicklungsprozessen. Die Konjunkturzyklen sind scheinbar kürzer und gleichzeitig ausgeprägter geworden. Und zwischen den Konjunkturspitzen kämpft die Wirtschaft mit starken Wachstums- oder Schrumpfungsprozessen. Früher galten die sanften Entwicklungsphasen als Nährboden für Innovationen. Heute ist dieses Zeitfenster kaum noch wahrnehmbar. Die Langfristplanung verliert daher stetig an Bedeutung, viele fahren scheinbar nur noch auf Sicht.

Den richtigen Zeitpunkt für die Erprobung neuer Ansätze scheint es daher nicht zu geben. Wer als Berater die Methode Vernetztes Denken in den Mittelpunkt seiner Akquise stellt, wird demnach wenig Freude daran haben. Andererseits müssen die Entscheidungsträger sich gerade jetzt mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik in den Entscheidungsprozessen auseinandersetzen. Mit herkömmlichen Methoden gestaltet sich dies oftmals sehr langwierig und schwierig. Dies gilt insbesondere für die Kommunikationsprozesse.

Sich anderen verständlich zu machen, ist alles andere als einfach. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Gesprächspartner einen unterschiedlichen Background haben, aus unterschiedlichen Fachdisziplinen stammen und eine andere (Fach-)Sprache verwenden. Wir verlieren viele Worte, um unsere Sichtweisen und Argumentationsketten zu einem Thema darzustellen – müssen jedoch oft dabei feststellen, dass

viele unseren Ausführungen nicht folgen können bzw. diese unterschiedlich interpretieren. Sie haben nicht vor Augen, was wir meinen. Um dies begreifbarer zu machen, benötigen wir Bilder, die bekanntlich mehr als 1000 Worte sagen und als Universalsprache (Lingua Franca) dienen.

Das Vernetzte Denken und dabei speziell die Qualitative Ursache-Wirkungsmodellierung verfügt über das Potenzial einer Lingua Franca. Alle Menschen denken in irgendeiner Form in Ursache-Wirkungszusammenhängen und die Kombination aus Worten oder gar Bildern und Pfeilen erlaubt eine weitestgehende und einfache Übersetzung und Zusammenführung unserer Argumente. Diese Form einer Universalsprache ist immer dann besonders wertvoll, wenn nicht-triviale Herausforderungen gemeinsam (interdisziplinär) gelöst werden müssen, d.h. wenn man sich und anderen die entscheidenden Zusammenhänge direkt vor Augen führen und gemeinsam reflektieren möchte.

Wer diesen Nutzen, besser miteinander kommunizieren, planen und entscheiden, durch Ursache-Wirkungsmodellierung, ins Zentrum seiner Ziele stellt, wird als Methodiker erfolgreich sein. Insbesondere dann, wenn die Betroffenen bereits viele ineffiziente Meeting-Runden hinter sich haben und das vorläufige Ergebnis bei weitem nicht den Erwartungen entspricht. Diese Situation kann als ein gutes Zeitfenster für ein neues Vorgehen angesehen werden.

Keine Zeit für Vernetztes Denken

Unsere Erfahrungen zeigen, dass grundsätzlich immer ausreichend Zeit für Strategieentwicklungsprozesse zur Verfügung steht, diese jedoch in den seltensten Fällen effektiv genutzt wird. Wie sagte einst Albert Einstein so schön: *„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind".*

Und dennoch stellen ineffektive Meetings mit Flipcharts, Powerpoints, Excel-Tabellen und Diskussionsrunden, die einer „Schlacht der Argumente" ähneln, leider nicht die Ausnahme, sondern vielmehr nach wie vor die Regel dar.

Durch die ineffizienten Meetings und die wenig zufriedenstellenden Ergebnisse öffnet sich aber auch ein gutes Zeitfenster – wie bereits oben beschrieben – als Chance für den Einsatz des Vernetzten Denkens, das wir in der Praxis ergreifen können. Das Zeitfenster birgt jedoch gewisse Risiken: nicht die Neugierde an neuen Methoden treibt die Beteiligten an; vielmehr stecken sie in einem Dilemma.

Da bereits viel Zeit im Vorwege mit ineffektiven Methoden investiert wurde (oftmals Monate oder Jahre), stehen sie nun unter einem enormen Zeitdruck. Sie müssen innerhalb kürzester Zeit ein überzeugendes und nachvollziehbares Ergebnis liefern – und zwar auf Basis einer ganzheitlichen und tiefergehenden Analyse. Erwartet wird eine fundierte Entscheidungsgrundlage, die möglichst das gesamte Wissen über die relevanten Zusammenhänge beinhaltet und transparent darstellt.

Um die verlorene Zeit wieder einzuholen, ist es sinnvoll, im ersten Folge-Meeting nicht erneut bei ‚Null' sondern vielmehr mit einem vorbereiteten Qualitativen Ursache-Wirkungsmodell zu starten, das auf Basis der bisherigen Ergebnisse erstellt wurde.

Dies stellt insbesondere dann eine gewisse Herausforderung dar, wenn bisher z.B. Metaplan-Techniken verwendet wurden. In diesem Fall stehen viele der bisherigen Diskussionsbeiträge, die sich u.a. auf die Zusammenhänge zwischen den über die Karten definierten Faktoren beziehen, aufgrund einer fehlenden Dokumentationsmöglichkeit nicht mehr zur Verfügung. Dann müssen Annahmen getroffen werden. Das daraus resultierende grobe Modell muss anschließend nur noch gemeinsam mit allen Beteiligten reflektiert, erweitert und gewichtet werden.

Dieses Vorgehen spart enorm viel Zeit. Nach nur wenigen Workshop-Tagen liegt ein gemeinsames Modell und somit ein gemeinsames (System-)Verständnis zur komplexen Herausforderung vor – ebenso nachvollziehbare Ergebnisse und in vielen Fällen auch ein neuer Erkenntnisgewinn.

Vernetztes Denken ist zu aufwendig!

Komplexe Herausforderungen lassen sich nicht durch einfache Ansätze wie Metaplan lösen. Die Hoffnung auf Zeitersparnis und geringerem Aufwand erfüllt sich selten, da die Meetings entweder ineffizient verlaufen oder das Problem ungelöst bleibt, da lediglich die Symptome und nicht die wahren Ursachen behandelt wurden.

Grundsätzlich stehen die Entscheidungsträger vor der Wahl: entweder nimmt man sich die Zeit für die Entwicklung ganzheitlicher Lösungen von Anfang an oder die Zeit wird einem später durch endlose Meeting-Runden und ein ständiges Nachjustieren quasi automatisch genommen. Agieren oder reagieren? Letzteres bedeutet in Summe deutlich mehr Aufwand.

Entgegen aller Erwartungen spart das Vernetzte Denken in Summe enorm viel Zeit durch eine bessere Kommunikation und deutlich effizientere Meetings. Greift man im Rahmen der eigenen Modellierung auf eine Plattform zu, auf der Modelle zum gleichen oder ähnlichen Thema diskutiert werden, so bedeutet dies unter Umständen

eine weitere erhebliche Zeitersparnis beim Modellieren.[3]

Vernetztes Denken ist zu kompliziert!

Sicherlich gab es in den letzten Jahrzehnten Ansätze, die zu kompliziert waren und auch primär auf die Erstellung von Simulationsmodellen zielten. Bei neueren Systemen, die auch als FREEWARE zur Verfügung stehen[4], können hingegen auch qualitative Modelle natürlich-sprachlich erstellt und analysiert werden. Durch die intuitive Bedienbarkeit und die Nutzung speziell für Vernetztes Denken entwickelter Tools, Methoden oder Fragetechniken[5] nach den Abhängigkeiten, wird die Anwendung weiter deutlich erleichtert.

Keine Ansatzpunkte

Trotz Überzeugung für das Vernetzte Denken sehen viele Menschen keine direkten Anwendungsmöglichkeiten für sich. Sie sind auf der ständigen Suche nach DER komplexen Herausforderung für die Erstanwendung.

Zum einen ist es nicht ratsam, gleich mit einer hoch komplexen Herausforderung zu starten. Vielmehr sollte die Anwendung vorerst bei kleineren Herausforderungen geübt werden. Zum anderen unterschätzen Menschen häufig die Komplexität ihrer täglichen Herausforderung und übersehen, dass das Vernetzte Denken überall dort eingesetzt werden kann, wo Argumente und Sichtweisen ausgetauscht und nicht-triviale Zusammenhänge gemeinsam reflektiert werden müssen. Und wer macht dies nicht täglich – sei es in Projekten, bei Prozessen, der Planung oder im Umgang mit seinem privaten Glück?

Vernetztes Denken ist ‚auch nur eine von vielen Methoden'

Vernetztes Denken und insbesondere die Qualitative Ursache-Wirkungsmodellierung ist mehr als nur eine Methode. Im Sinne einer Lingua Franca bietet sie das Potenzial einer neuen Kommunikations- und Meeting-Kultur. Durch Nutzung organisierter Plattformen (Inter- oder Intranet-Lösungen) kann zudem vernetzt das gemeinsame Wissen wiederum vernetzt in Modellen abgebildet, entwickelt und wiederverwendet werden. Lernkurven werden nicht zweimal durchlaufen, Meetings verkürzt, Kreativität erhöht, Kommunikation verbessert und Wissen von entscheidenden Mitarbeitern festgehalten. Die Lernende Organisation ist plötzlich praktisch umgesetzt. Wie gut eine neue „Kommunikations- und Meeting-Kultur" funktionieren kann, zeigt u.a. der Erfahrungsbericht des Landkreises Rendsburg-Eckernförde zur Entwicklung einer Zukunftsstrategie mit über 100 Beteiligten.[6]

Franc Grimm, Trainer, Coach, Moderator und Consultant. Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der CONSIDEO GmbH und Initiator und ehem. Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Vernetztes Denken und Komplexitätsmanagement e.V. (GVDK)

FUSSNOTEN

[1] The New York Times: **We Have Met the Enemy and He Is PowerPoint** by Elisabeth Bumiller, April 26, 2010: http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html

[2] innovations report – Forum für Wissenschaft, Industrie und Wirtschaft – Beitrag (2005): **Menschen können maximal vier Variable gleichzeitig verarbeiten:** http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien-analysen/bericht-41509.html

[3] Hierzu mehr auf der Vereinsseite des GVDK: http://www.vernetztesdenken.de/gvdk/instrumente/. Das folgende Video zeigt ferner die Möglichkeiten von KNOW-WHY.NET, der kostenlosen Plattform zum Austausch von freien (Wissens-)Modellen: https://youtu.be/wjOonJyWToc

[4] Hierzu ein Überblick auf der Vereinsseite des GVDK: http://www.vernetztesdenken.de/gvdk/instrumente/.

[5] Die systemtheoretische KNOW-WHY-Methode und –Denkweise von Kai Neumann dient beispielweise der Suche nach den entscheidenden Faktoren und zur systemischen Reflektion eines Ursache-Wirkungsmodells. Mehr unter: http://www.consideo.de/buecher.html

[6] Erfahrungsbericht der Wirtschaftsförderung Kreis Rendsburg-Eckernförde: http://www.consideo.de/Regionalentwicklung-Mikroebene.html