

Ganzheitliches Denken

Prof. Hans Ulrich

Das „neue“ Denken, das zu neuen Fragen führt, kann als ganzheitliches, systemisches Denken bezeichnet werden.

Es beruht auf der Erkenntnis, dass wir mit einem rein kausalanalytischen, zerlegenden Denken gerade *die* Situationen gedanklich zerstören, die wir erfassen sollten, auf der Anerkennung von Komplexität und Vernetztheit als dominierende Phänomene in der Welt von heute, auf der Vorstellung von zirkulären Verknüpfungen von Elementen und damit von Rückwirkungen der Bewegungen auf sich selbst, die erst aus Teilen eine Ganzheit höherer Ordnung entstehen lassen.

Die Anerkennung der Komplexität als nicht zu beseitigender Tatbestand führt zur Erkenntnis der Grenzen des konkreten Wissens über die Zustände der Gegenwart und des Prognostizieren-Könnens der Zukunft, damit auch des Machen-Könnens, der faktischen Beherrschbarkeit der Welt.

Ganzheitliches Denken bedeutet auch mit beiden Gehirnhälften zu Denken – links mit dem rationalen und analytischen Denken und rechts mit dem Vermögen an Phantasie und Kreativität. Erfolgreiche Topmanager benutzen sehr viel die rechte Gehirnhälfte.

Wir können nie genug wissen, um sichere Schlüsse zu ziehen. Die Suche nach immer genaueren Informationen führt nie zum Zustand der Gewissheit, sondern im Endeffekt nur zur Verwirrung und Handlungsunfähigkeit.

Das Streben nach sicherer Erkenntnis führt dazu, dass wir die ungeheure Weite des Möglichen nicht erkennen.

Die Dominanz unserer Logik unserer linken Gehirnhälfte führt uns zum polaren Denken in richtig oder falsch, links oder rechts, gut oder böse und zum Glauben an die Machbarkeit einer logisch einwandfreien Wirklichkeit. Die Welt ist aber, wie wir jeden Tag erleben, voller Widersprüche, mit denen wir leben müssen - und auch können.

Als ich in Korea wieder auf eine mir total unverständliche Widersprüchlichkeit stieß, fragte ich meinen koreanischen Geschäftspartner leicht säuerlich: „Ich verstehe das nicht; ist es nun eigentlich so oder so? Darauf lächelte er freundlich und sagte strahlend: „Ja, Ja, so ist es.“

Es ist Aufgabe der Manager Ereignissen Bedeutung zuzuordnen, selbst Werte zu setzen, erforderlichen Handlungen Sinn zu geben und ihn den Mitarbeitern zu vermitteln.

Nicht die Frage nach dem „wie“, sondern nach dem „wohin“ des Führens ist in den Mittelpunkt getreten.

Höhere Führungskräfte müssen in den grossen und abstrakten Zusammenhängen des Gesamtsystems denken, aber für die Verwirklichung der grossen Ziele in vielen kleinen Gruppen sorgen.

Sie bilden Task Forces – kleine Teams für immer wieder andere Probleme.

Vielleicht ist das Wichtigste am Umdenken nicht das Verwenden bestimmter neuer Denkvorstellungen, sondern das Wegdenken, das Beseitigen des Korsetts, in das unser Denken eingezwängt ist.

Weil uns dieses aber Halt und Sicherheit gibt, ist es ein schmerzlicher Prozess. Nur das Niederreißen solcher Denkbarrieren führt uns zum schöpferischen Denken.

Und dies gelingt uns, indem wir unsere rechte Gehirnhälfte aktivieren, die mit der Phantasie und Intuition. Es geht um das Denken in vielen Dimensionen, das Vortasten in gedankliches Neuland, das Akzeptieren von „nicht wissen können“ und das Leben in einer Welt voller Widersprüche.

Die Vorstellung der Zirkularität ist zwar leicht zu verstehen aber schwer anzuwenden. Immer wieder fassen wir etwas einseitig als Wirkung auf und suchen nach *der* Ursache.

Im zirkulärem Denken fragen wir, wer zuerst da war: das Huhn oder das Ei. In unserer Ursachenforschung gehen wir immer weiter zurück und kommen bis zum Urknall, dem Entstehen der Welt.

Aber was war vor dem Urknall? Die Physiker haben beschlossen, dass dies eine sinnlose und daher verbotene Frage sei.

Unser lineares Kausaldenken macht uns blind gegen das, was real fortgesetzt um uns geschieht.

Unsere evolutionär angeborenen Anschauungsformen von Kausalität und Zeit lassen uns ein ganzheitliches Denken nur schwer erkennen. Es bedarf eines Denkens in Netzwerken.

Und die vielen Elemente, die ein Ganzes enthält, stellen Knoten in einem Netz dar. Dieses Netz ist nicht mal schnell und vollkommen geknüpft, sondern es enthält viele „Fehler“. Es ist nicht alles mit allen aber vieles mit vielem verbunden.

Es entstehen Regelkreisläufe und man spricht von positiven Regelkreisen die Wachstum bedeuten und negativen Regelkreisen die Stabilität bewirken.

Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass Vernetztheit die Kausalität nicht aufhebt. Das Netzwerk setzt sich aus einer Vielzahl von einzelnen Kausalbeziehungen zusammen. Isoliert und zu einem bestimmten Zeitpunkt betrachtet, ist immer eine Veränderung des einen Teils Ursache der Veränderung eines anderen Teils. Betrachtet man aber einen größeren Zusammenhang und eine längere Zeitspanne, so erkennt man, dass sich diese Ursachen zerschleifen und in Kreisen verknüpfen, so dass Veränderung des einen Elements, die ursächlich auf ein anderes einwirken, auf Umwege wieder als Wirkung auf das auslösende Element zurückwirken. Wir nennen dies auch Wechselkausalität oder Teufelskreis. In diesem Zusammenhang kann man auch von irrationalen Verhalten der Wirklichkeit sprechen.

Aus Vernetztheit und Dynamik entsteht Komplexität.

Muster erkennen wir sehr schwer, weil die Regeln, auf denen sie beruhen, unsichtbar sind und uns nicht bewusst sind.

Erst wenn wir die Details aus unserer Sicht entlassen, erblicken wir das Ganze. Das ist die Tragik der Wissenschaften: Je genauer wir etwas zu erfassen versuchen, umso mehr verschwindet das Ganze.

Um das Ganze zu erkennen, müssen wir unscharf schauen. Dies entspricht einer alten Volksweisheit die sagt, dass wir vor lauter Bäumen den Wald nicht sehen.

Ganzheitliches Denken ist ein Kampf gegen Reduktionismus und gegen das Spezialistentum. Nur der Generalist ist ein ganzer Mensch, wenn auch ein unvollkommener.

Wie sehr wir uns auch bemühen, unsere Erkenntnis bleibt immer selektiv. Weder im Teil noch im Ganzen erfassen wir alles. Wir wissen nicht einmal was „alles“ eigentlich ist.

Nie erfassen wir vollständig eine objektive Wirklichkeit ausserhalb von uns selbst. Immer bewegen wir uns in unserer eigenen, durch unser Erkenntnisvermögen beschränkten Konstruktion der Wirklichkeit.

Die Schranken der Welt an denen unsere Unternehmen scheitern, bekommen wir nie zu Gesicht. Was wir erleben und erfahren, erkennen und wissen, ist notwendigerweise aus unseren eigenen Bausteinen gebaut und lässt sich nur auf Grund unserer Bauart erklären.

Ein ganzheitlicher Denker ist kein Alleswisser – im Gegenteil. Mehr als dem linearen Kausaldenker sind ihm die Grenzen des Wissenkönnens bewusst. Er akzeptiert diese Grenzen als unüberschreitbar.

Wir haben viel zu lang immer dieselben Fragen gestellt und hartnäckig dieselben Dinge wiederholt, was wohl etwas dem Bemühen jenes Zeitungslesers gleicht, der die Wahrheit einer Meldung dadurch zu überprüfen versucht, dass er sich ein zweites Exemplar derselben Zeitung kauft.

Wir müssen andere Fragen stellen um andere Antworten zu erhalten.

Ganzheitliches Denken ist deshalb eine Perspektive, eine Sichtweise, mit deren Hilfe man etwas anderes sieht, ein anderes Bild konstruiert, als mit einem rein kausal-analytischen Denken. Es ist, wie alles menschliche Bemühen um Erkenntnis, unvollkommen, kritikfähig und kritikbedürftig.

Nichts ist für die Wissenschaft vom menschlichen Handeln so gefährlich, wie wenn sie ihre Fähigkeit zur Kritik an Bestehendem verliert, das „normale“ nicht hinterfragt und es zur wissenschaftlich festgestellten Norm erhebt.

Die Frage nach sinnvollen menschlichen Zwecken und Zielen steht im Zentrum ganzheitlicher Wissenschaft.

Vernetztheit bedeutet, dass das einzelne Element beeinflusst und damit abhängig wird von vielen anderen Elementen - in undurchschaubarer Weise.

Der in ein vernetztes System eingegliederte Mensch wird abhängig von vielen Ereignissen, von solchen die er gar nicht kennt, nie sieht und nie selbst erleben wird. Je grösser das System, desto undurchschaubarer sind die Wirkungszusammenhänge und umso mehr fühlt sich der Einzelne schicksalhaft abhängig von unbekanntem Kräften.

Hier versagt das analytische monokausale Erklären, das nach der Ursache fragt und nur zur vergeblichen Suche nach dem Sündenbock führt, der alles verursacht hat.

Der Glaube der Wissenschaft an *alles-wissen-können* hat zur Überzeugung des *alles-machen-könnens* geführt, zur Grosstechnologie und zu gigantischen Systemen, die auf dem Papier rational unter Kontrolle gehalten werden können, aber in Wirklichkeit mit anderen Teilen der Welt von selbst zu unkontrollierbaren Megasystemen zusammenwachsen, die neue Eigenschaften und Verhaltensweisen produzieren, die niemand gewollt hat.

Eine mögliche Erklärung zur Funktionsweise von BGn:

Grosse gesellschaftliche Institutionen entwickeln eine eigene Verhaltensweise, um sich am Leben zu erhalten.

Diese kann man als Bürokratismus bezeichnen: Wenn es gelingt, kontinuierlich Energie von Aussen zuzuführen – Geld ohne dass dafür eine bestimmte Gegenleistung gefordert wird, dann kann das Innenleben nach eigenen Regeln gestaltet werden, ohne dass man auf lästige Anforderungen von Aussen reagieren muss.

Die Umwelt ist fern, der Zweck längst aus den Augen verloren, das Funktionieren an sich wird zum Selbstzweck.

Bei Problemlösung mit dem Bild zirkulärer Wirkungsläufe lauten die Fragen:

„Wie wirken die Teile aufeinander? Wie viel Zeit benötigt die Einwirkung des einen Elements auf ein anderes? Haben wir positive bzw. negative Regelkreise, die sich verstärken oder stabilisieren, bzw. das Ganze beschleunigen oder verlangsamen?“

Komplexität bedeutet, dass wir nie alles wissen können, was wir zu einer vollständigen Erklärung brauchen würden.

Daher gibt es auch keine sicheren Prognosen.

Wir entscheiden stets im Zustand der Unsicherheit. Die Sicherheit und die Exaktheit, die uns exakte quantitative Methoden versprechen, sind nur um den Preis einer radikalen gedanklichen Vernichtung von Komplexität erreichbar.

Zielführend mit Komplexität umzugehen, bedeutet also, das Nicht-wissen-können aller Fakten anzuerkennen, um sich mit Wahrscheinlichkeiten, Größenordnungen und qualitativen Aussagen zu begnügen.

Vernetztheit bedeutet, dass sehr viele Dinge miteinander über viele andere Dinge hinweg in Beziehung stehen und dass das Ordnungsmuster dieser Beziehungen kreisförmig und nicht linear ist; dass also Kreisläufe ohne Anfang und Ende entstehen.

Erste Aufgabe des Generalisten ist nicht das exakte Definieren eines gegebenen Problems, sondern das Problematisieren einer Situation. Es geht um die Fähigkeit, antizipativ künftige Situationen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten können, zu problematisieren.

Dazu ist mehrdimensionales Denken nötig – das Denken technisch, psychologisch und betriebswirtschaftlich gleichzeitig.

Unser naiver Glaube beschränkt sich darauf, dass die eigene Wahrnehmung die einzig wahre Wirklichkeit darstellt.

Systemisches Denken geht von der Annahme aus, dass es stets verschiedene Möglichkeiten der Systembestimmung und Systemabgrenzung gibt.

Es geht um die Frage: „Wie sind die Teile miteinander verbunden?“ Es geht nicht um die Beantwortung des warum.

Meistens stellen wir uns diese Verbindungen als lineare Kausalketten vor, als einfache Linien, die von Ursachen zu Wirkungen führen. Wir denken monokausal.

Wir nehmen an, dass ein Tatbestand auf eine einzige Ursache zurückzuführen ist. Somit fragen wir nach dem Sündenbock wenn etwas schief ging.

Das linear-kausale Denken haben wir uns als eine Linie vorzustellen, als Zeitachse, auf der nacheinander Ursache, Wirkung, Ursache, Wirkung, Ursache, Wirkung steht.

An dessen Stelle stellen wir uns ein Netzwerk vor. Die Grundvorstellung eines Netzwerkes ist der Kreis.

Ein Beispiel für einen einfachen kreisförmigen Prozess ist das Gespräch zwischen zwei Menschen. A sagt etwas zu B, B antwortet, A reagiert darauf usw.

In diesem kreisförmigen Prozess entstehen nicht nur Wechselwirkungen der Worte sondern auch die der Gesten und Gefühle, so dass wir aus einem Gespräch Bekanntschaften, Freunde oder Feinde entstehen lassen können.

Diese Veränderungen sind schwer vorausschaubar, da dieses System dynamisch ist.

Wie man treffend sagt: ein Wort ergibt das andere, und aus einem freundschaftlich begonnen Gespräch entsteht für den aussenstehenden Beobachter aus nichtigem Anlass und auf irrationale Weise eine „tödliche Feindschaft“.

Wir wissen auch, dass Gespräche nie mit Sicherheit planbar sind, weil wir nie wissen, was uns auf unsere Fragen oder Antworten entgegnet wird.

An diesem einfachen Kreis wird klar, dass wir nicht nur ein hin und her von Aussagen haben, sondern dass in diesem System auch viele weitere Vernetzungen vorhanden sind wie Gefühle, Vergangenheit, Gestik, Ratio, festgefahrene Meinungen . . .

Hohe Komplexität in einem System hat die unangenehme Folge, dass sich ein System im zeitlichen Ablauf so unterschiedlich verhält, dass wir nicht in der Lage sind vorauszusagen, welchen Zustand es als nächstes annehmen wird.

Das versetzt uns in Ungewissheit und wir erhalten den Eindruck, dass sich das System irrational verhält. Das ist besonders fatal wenn wir das System in eine bestimmte Richtung beeinflussen wollen.

Durch unser vereinfachtes Ursache-Wirkung-Denken nehmen wir an, dass eine bestimmte Massnahme mit Sicherheit zu einer bestimmten Änderung führt – zu dem was wir wollen.

Wenn dies - wider unser Erwarten - nicht geschieht, ist die Versuchung gross, das System so lange zu analysieren, bis wir ganz genau wissen, wie es funktioniert.

Aber auch das führt nicht zum Ziel, denn da alles ständig in Bewegung ist, können wir nie alles für den jeweiligen momentanen Zustand des Systems wissen und voraussagen, was ein bestimmter Eingriff genau bewirken wird.

Solche Situationen, in die uns nicht triviale Systeme versetzen, finden wir unerträglich. Denn wir meinen, immer alles im Griff haben zu müssen.

Wir sollten uns daher folgende Frage stellen: „Wie können wir vernünftig mit Komplexität umgehen?“

- Wir könnten die Komplexität ignorieren, was jedoch nichts an dem Tatbestand ändert.

- Wir könnten so tun als ob das komplexe System trivial sei. D.h. wir machen zuerst ein einfaches Modell mit der Absicht es dann zu verfeinern.

Allerdings steht unausgesprochen die Vorstellung dahinter, dass die komplexe Wirklichkeit sich im Prinzip gleich verhalte wie unser einfaches Modell - eben nur dann etwas komplizierter.

Aber genau diese Annahme ist falsch.

Das komplexe System ist nicht „ein etwas komplizierteres System“, sondern qualitativ ein ganz anderes nichttriviales System, das sich vollständig anders verhält.

Somit sind auch ökologische und soziale Systeme nicht trivial, sondern hochkomplex.

Das bedeutet, dass wir es aufgeben, genaue Prognosen über den Zustand solcher Systeme zu einem künftigen Zeitpunkt machen zu wollen, und dass wir die Illusion aufgeben, ein solches System vollständig unter Kontrolle halten zu können.

Wir müssen den Glauben aufgeben, alles sei nach unserem Willen machbar, wenn wir uns nur genügend Mühe geben. Wir müssen also lernen mit Komplexität von Natur und Gesellschaft zu leben.

Somit werden wir komplexe Systeme nie vollständig beherrschen – aber wir können sie in eine gewünschte Richtung beeinflussen.

Wir können durch geeignete Massnahmen die Komplexität des Systems vergrößern oder verkleinern.

Dies hängt damit zusammen, dass komplexe Systeme zwar zahllose Verhaltensmöglichkeiten haben, aber doch nicht einfach regellos funktionieren.

Wir müssen folgende Fragen beantworten: „Welches ist die Ordnung des Systems, in das wir handelnd eingreifen wollen? Welchen Regeln folgt das Systemverhalten? Welche Regelmechanismen bestehen?“

Diese Regeln sind Regeln aus dem Zusammenspiel von Struktur und Verhalten, also Regelmäßigkeiten, Muster.

Diese Muster begrenzen unser Verhalten im System und sie begrenzen die Verhaltensmöglichkeiten **des** Systems. Aus diesen Mustern werden bestimmte Verhaltensweisen sowohl des Systems als auch der Menschen in dem System verständlicher bzw. Alternativen unwahrscheinlicher.

Leider begehen wir nun den Fehler zu glauben, dass die Ordnung das Resultat eines absichtsgeleiteten Handelns, zum Beispiel einer Führungskraft, sei - obwohl wir wissen, dass die Resultate in dynamischen vernetzten Systemen kaum je mit der ursprünglichen Absicht deckungsgleich sind.

Denn jeder in dem System hat die Fähigkeit willentlich zu handeln und zu wählen und auch nicht zu handeln oder nicht zu wählen.

Somit beeinflusst jede Gestaltungsmaßnahme das System, jedoch im Rahmen einer Vielzahl von Interaktionen, Rückwirkungen und Entscheidungen.

Jedes Systemmitglied trägt aktiv gestaltend und lenkend zur Ordnung bei. Damit entsteht im System eine gewisse Redundanz, denn Ordnung wird zum Resultat vieler Handlungen und Interaktionen aller Teile.

Die Fähigkeit sich selbst unter Kontrolle zu halten bezeichnen wir als Lenkung. Lenkung bedeutet ebenfalls das Verhalten eines Systems unter Kontrolle zu halten.

Lenkungsvorgänge sind Prozesse der Informationsaufnahme, der Informationsverarbeitung und der Informationsübermittlung.

Steuerung und Regelung sind zwei verschiedene Arten der Lenkung.

Steuerung ist darauf gerichtet, durch konkrete Anweisungen zukünftige Prozesse genau auf gegebene Ziele auszurichten. Sie setzt vollständiges Vorkwissen über Einfluss, Faktoren auf den Prozess voraus.

Regelung ist auf die Erreichung eines bestimmten künftigen Systemverhaltens innerhalb von Toleranzgrenzen gerichtet und erfolgt durch Rückkoppelungen, die bewirken, dass sich die Prozesse selbst unter Kontrolle halten. Regelung verändert Abweichungen nicht.

Komplexe natürliche Systeme halten sich durch eine Vielzahl von miteinander verknüpften Regelkreisen selbst unter Kontrolle.

Eine ganzheitliche Problemlösungsmethodik

Probleme sind nicht natürliche Gegebenheiten die wir entdecken, sondern Ergebnisse des menschlichen Wahrnehmens und Urteilens.

Sie werden von uns erfunden, indem sie Situationen auf Grund menschlicher Wertvorstellungen beurteilen. Verschiedene Menschen beurteilen eine Situation ganz verschieden und nehmen sie unterschiedlich wahr. Sie sind sich nicht einig, was das Problem ist; geschweige denn, was getan werden muss, um es zu lösen.

Es gibt einfache, komplizierte und komplexe Problemsituationen.

- Die einfachen sind so einfach, dass sie in der alltäglichen Routine untergehen und somit hier nicht weiter aufgeführt werden.
- Bei den komplizierten ist es eine Frage unseres Wissens. Die Schwierigkeit besteht darin, dass wir noch nicht über das notwendige Wissen verfügen, obwohl dieses irgendwo verfügbar ist.
Es handelt sich um ein grundsätzliches, wenn auch vielleicht nur mit viel Mühe, lösbares Informationsproblem.
- Es gibt jedoch Situationen, in denen es unmöglich ist, alles, für einen mit Sicherheit „richtigen“ Entscheid, notwendige Wissen zu beschaffen, auch wenn wir uns noch so sehr bemühen. Es sind dies die komplexen Situationen.

Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur in ihrem Aufbau kompliziert sind, sondern sich auch rasch und in vielfältiger Weise im Zeitablauf verändern, also eine hohe Dynamik aufweisen.

Somit können wir zu dem Zeitpunkt der Entscheidung nie alles wissen, was wir für eine sichere Entscheidung bräuchten, da sich bereits morgen die Situation verändert haben wird.

Das Problem, genügend Informationen zu erhalten, ist also in solchen Situationen nie vollständig lösbar.

Einfache und komplexe Problemsituationen im Überblick

	Einfache Situation	Komplexe Situation
Charakteristik	wenige, gleichartige Elemente	viele, verschiedene Elemente
	Geringe Vernetztheit	starke Vernetztheit
	wenig Verhaltensmöglichkeiten der Elemente	viele verschiedene Verhaltensmöglichkeiten der Elemente
	determinierte, stabile Wirkungsverläufe	viele veränderliche Wirkungsverläufe
Erfassbarkeit	vollständig analysierbar	beschränkt analysierbar
	quantifizierbar	beschränkt quantifizierbar
	Verhalten prognostizierbar = analytisch erklärbar = Sicherheit erreichbar	Verhaltensmuster erkennbar = synthetisch verstehbar = Unsicherheit reduzierbar
Geeigneter Modellierungsansatz	Vorbild: „Maschine“	Vorbild: „Ökosystem“
	Systemtyp: triviales System	Systemtyp: nichttriviales System
Geeignete Denkweise	kausalanalytisches Denken	ganzheitliches Denken
Geeignete Problemlösungsmethoden	„exakte, quantitative Methoden“	„unexakte, qualitative Methoden“
	Algorithmen	Heuristiken
Faktische Beeinflussbarkeit	konstruierbar	beschränkt gestaltbar
	beherrschbar mit „Restrisiko“	beschränkt lenkbar
		„kultivierbar“

Unter Heuristik verstehen wir eine Reihe von Vorgehensregeln, die die Wahrscheinlichkeit des Findens einer akzeptablen Lösung erhöhen, aber nicht garantieren. Es ist ein ständiges Interpretieren und verlangt daher ein eigenständiges, nicht an feste Regeln gebundenes Denken.

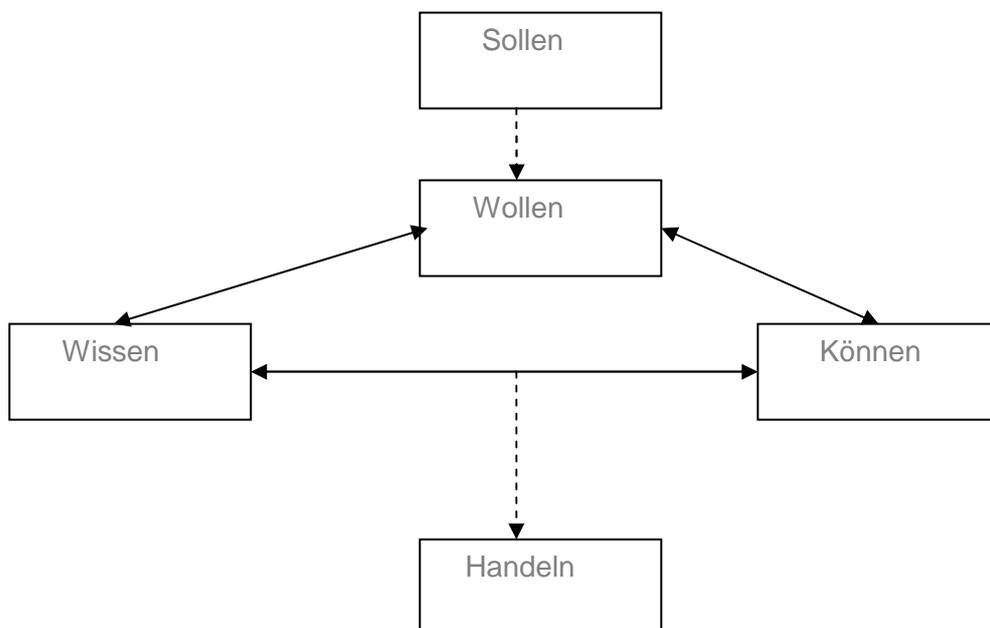
Sechs Schritte eines Problemlösungsprozesses in komplexen Situationen:

- Bestimmen der Ziele – Modellieren der Problemsituation
- Analysieren der Wirkungsverläufe
- Erfassen und Interpretieren der Veränderungsmöglichkeiten
- Lenkungsmöglichkeiten abklären
- Strategien und Massnahmen planen
- Problemlösung verwirklichen

Wir sprechen hier von einem iterativen Prozess, der sich mehrfach wiederholen kann. Es bedeutet nicht, dass wir bei Schritt eins anfangen und bei Schritt sechs aufhören, sondern der ganze Bereich kann mehrmals durchlaufen werden.

Ein Problem entsteht auf Grund der Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit oder in einer Abweichung des „Ist“ von einem „Soll“.
Beide aber, Wunsch und Wirklichkeit, Soll und Ist, sind veränderlich, und nur in ihrer Wechselwirkung, d.h. in der geistigen Auseinandersetzung zwischen beiden, entsteht eine Problemstellung.

Wir können Probleme weder bestimmen noch lösen, wenn wir nicht Klarheit gewinnen über das, was wir **wollen**.



Beim Modellieren der Problemsituation sollten wir nicht so tun als ob:

- ein Symptom für eine Unstimmigkeit bereits das zu lösende Problem sei
- Probleme gegebene „objektive Tatsachen“ seien
- unsere Absichten und Ziele klar, unveränderlich und die einzig richtigen seien
- ein starker Wille genüge, um aus jeder Situation das Beste zu machen
- die Problemsituation doch „eigentlich ganz einfach“ sei
- wir nur die Ursache der Schwierigkeiten finden müssten, um zu wissen was zu tun sei
- wir gar nicht genug Zeit hätten für eine sorgfältige Modellierung der Problemsituation

Hilfreiche Fragen:

„Was ist eigentlich genau unser Ziel? Verfolgen wir das „richtige“ Ziel? Ist es realistisch und somit erreichbar?“

Nochmals: wir tendieren zu einer radikalen Vereinfachung des Problems, da wir mit der Komplexität sehr schwer zu Recht kommen. Komplexität verschafft uns das Gefühl der Unfassbarkeit der Situation und des nicht Verstehens.

Wichtig aber ist, die Situation bzw. das Problem aus verschiedenen Gesichtspunkten zu betrachten: Aus anderen Abteilungen, aus anderen Firmen, aus Kundensicht, aus Sicht des Betroffenen, aus Sicht . . .

Wir bilden mit dieser Fragetechnik ein Netzwerk der Problemsituation. Es zeigt sich, dass der einzelne, auch wenn er glaubt mit der Situation vertraut zu sein, bestimmte Wirkungsbedingungen recht gut kennt, andere aber völlig übersieht.

Deshalb ist es so wichtig, dass wir das Wissen verschiedener Spezialisten benützen und die Situation bewusst aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wird.

Dem einzelnen wird plötzlich klar, dass da noch Beziehungen bestehen, an die er gar nie gedacht hatte, meist auch, dass er die Situation bisher als zu einfach angesehen hatte.

Wenn wir das Bild oder das Modell eines Netzwerks der Problemsituation erstellt haben, müssen wir uns wiederum im Klaren sein, dass dies nur ein statisches Bild ist.

Wir analysieren aber ein dynamisches System!!

D.h. wir müssen darauf achten, wie die Wirkungsverläufe sich gegeneinander verhalten.
„Welcher *Art* ist der Einfluss, der von einem Element auf ein anderes ausgeübt wird? Welche *Intensität* weist die Wirkung auf? Wie ist der *Zeitverlauf* zwischen „Ursache“ und „Wirkung?“

Zur Art der Einflussnahme:

„Haben wir gleichgerichtete oder entgegengerichtete Wirkungen? In welcher Richtung wird sich B verändern, wenn A sich in eine bestimmte Richtung verändert?“

Im selben Moment müssen wir auf C, D, E, F, G . . . achten und deren Wirkungen.

Rasch getroffene konkrete Massnahmen können zwar vielleicht die aktuellen Schwierigkeiten beseitigen oder abschwächen, aber meist behindern sie eine längerfristige und dauerhafte, grundsätzliche Lösung des Problems.

Man kann auch sagen, dass es der Mangel an langfristigem, strategischem Denken ist, der ein rasches, aber an einem kurzfristigen Zeithorizont ausgerichtetes Handeln bewirkt, welches seinerseits etwas später oft zu fast ausweglosen Situationen führt.

Wenn die strategische Planung nicht zur Kernaufgabe der höheren Führungsorgane gemacht wird, wird sich die mittlere Führungsebene ständig in Sackgassen verirren, weil das angegangene Problem nicht das Problem ist.

Somit besteht die zu lösende Aufgabe aus der Beantwortung folgender Fragen:

„Welche grundsätzlichen Handlungsalternativen oder Strategien bestehen in der gegebenen Situation? Wie beurteilen wir die verschiedenen Alternativen? Welche davon wollen wir verwirklichen, und wie können wir sie in konkrete Massnahmen umsetzen?“

Zusammenfassung der sechs Schritte des Problemlösungsprozesses:

1. Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problemsituation

Was sind unsere Ziele? Welches sind die problemrelevanten Faktoren? Wie sind die Faktoren miteinander verknüpft?

2. Analysieren der Wirkungsverläufe

Wie wirken die Faktoren aufeinander ein?

3. Erfassen und Interpretieren der zukünftigen Veränderungsmöglichkeiten der Situation

Welche zukünftigen Veränderungen in den Rahmenbedingungen sind zu erwarten? Welche Veränderungen der Problemsituationen können sich daraus ergeben?

4. Abklären der Lenkungsmöglichkeiten

Auf welcher Kompetenzebene kann/soll das Problem gelöst werden? Welche Eingriffe in die Situation sind möglich? Welche Faktoren zeigen uns rechtzeitig problemrelevante Änderungen der Situation an? Welche Wirkungen gehen von Lenkungseingriffen aus?

5. Planen von Strategien und Massnahmen

Welche grundsätzlichen Handlungsalternativen bestehen? Was sind ihre Wirkungen? Welche Strategie wollen wir verwirklichen? Wie können die gewählten Strategien in konkretes Handeln umgesetzt werden?

6. Verwirklichen der Problemlösung

Wie können wir zukünftige Entwicklungen informationell unter Kontrolle halten? Welche Vorkehrungen sind zu treffen, dass sich Störungen ausregulieren? Welche Vorkehrungen sind zu treffen, dass die Problemlösung kontinuierlich verbessert wird?

Es ist wichtig darauf zu achten, dass allen Fragen eine grosse Bedeutung zukommt.

Wie wir von uns selbst wissen, neigen wir dazu unbequeme Fragestellungen oder solche, auf die wir nicht rasch eine Antwort finden, nicht nur zu überspringen, sondern gänzlich zu verdrängen und zu vergessen.

Es kommt daher zu einem verheerenden ungleichgewichtigen Denken:

Dort, wo unser Wissen ohnehin schon erheblich ist, vertiefen wir uns in die Analyse und produzieren erhebliche Mengen von Detailinformationen. Vernachlässigen aber gerade diejenigen Fragen, mit denen wir uns wenig befasst haben und bei denen uns Informationen fehlen.

Die Liste von Fragen zum Problemlösungsprozess soll dieses Ungleichgewicht durch das Vernachlässigen unbequemer Fragen verhindern helfen.

Die Fragen im Problemlösungsprozess:

Was ist das Problem?

Wie ist die Problemsituation?

Wie kann sich die Problemsituation verändern?

Wie können wir in die Situation eingreifen?

Was wollen wir tun?

Wie wollen wir vorgehen?

Es ist wichtig sich viel Zeit für die Vorbereitung der Entscheidung zu lassen. Immer wieder muss festgestellt werden, dass die Ursachen unbefriedigender Problemlösungen vor allem in Fehlern begründet sind, die in den ersten Phasen der gedanklichen Auseinandersetzung mit unbefriedigenden Situationen begangen werden.

Oft wird das Problem als gegeben angenommen, indem man offensichtliche Indizien für einen unbefriedigenden Zustand als Problemstellung auffasst und nicht weiter zur Diskussion stellt.

Häufig begnügt man sich auch mit bisherigen oder unklaren Zielvorstellungen und erfasst eine bestimmte Situation ausschliesslich aus einer bestimmten, gewohnten Perspektive.

Dies hängt damit zusammen, dass wir schnell zu einer Lösung kommen wollen und diese Ungeduld zwingt uns zu Taten, die übereilt sein können.

Unter drohenden Misserfolgen und unter Zeitdruck fallen wir dann in ein punktuell Ursache-Wirkung-Denken zurück und suchen nach **dem** alles rettenden Eingriff.

Und was wir tun ist nur „mehr vom gleichen“.

Wie ein amerikanischer Offizier im Vietnamkrieg geschrieben hat: „Um das Dorf zu retten, mussten wir es zerstören.“

Denkfehler im Ablauf des Problemlösungsprozesses

Ungenügende Problematisierung

- Unkritische Übernahme von Werten und Zielen
- Unkritische Wahrnehmung der Situation

Unrealistisches Modellieren und Interpretieren der Problemsituation

- Statisches Denken
- Zu enge Abgrenzung der Situation
- Nichterfassen von Wechselwirkungen und Regelkreisen
- Nichtberücksichtigung von „Nebenwirkungen“

Reduktives Planen und Entscheiden

- Mangelndes kreatives Suchen nach Neuen
- Rückfall in punktuell Ursache- Wirkungs-Denken
- Vernachlässigung von Zeitverzögerungen

Unzweckmäßiges Ingangsetzen und Verwirklichen

- „Machen“ statt „Entwickeln“
- Fehlendes Frühwarnsystem
- Reaktives Handeln bei „Störungen“

Ein Mittel zur Komplexitätsbewältigung ist die Ordnungsbildung.

Sie erfolgt durch die Entwicklung von Regeln. Menschen bedürfen, um sinnvoll zusammenleben zu können, der Ordnung. Ansonsten empfinden Sie ihre Umwelt als chaotisch und unerträglich.

Somit entspricht eine Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe in Form einer solchen Rollendifferenzierung einem natürlichen Bedürfnis der Menschen nach einem geordneten Zusammenleben und Zusammenwirken.

Jedoch zeigte sich, dass nicht alle Mitarbeiter diese Selbstgestaltungsmöglichkeit der Gruppen schätzen und dass erhebliche Änderungen in der technischen Ausstattung notwendig sein können, um das Entstehen einer zweckmäßigen Arbeitsteilung in der Gruppe überhaupt zu ermöglichen.

Diese Art von Selbstorganisationsprozessen ist an kleine Gruppen gebunden.

Voraussetzung hierfür ist eine kontinuierliche Möglichkeit zur Kommunikation unter allen Beteiligten, was nur bei einer geringen Zahl von Gruppenmitgliedern möglich ist.

Regeln und Ordnungsmuster allerdings haben – wie alles – eine Kehrseite. Da sie Komplexitätsreduktion bewirken und der Routinisierung der Tätigkeit und Abläufe dienen, erlauben geltende Regeln häufig nicht, individuell Gelerntes, Innovationen oder neue Ideen zum Zuge kommen zu lassen.

Somit ist in einer Unternehmung häufig viel mehr Wissen und Können vorhanden als im Verhalten der Mitarbeiter zum Ausdruck kommt.

Je besser das Verfolgen von Regeln eingeübt und zur Gewohnheit geworden ist, umso schwieriger ist das Verlernen.

Meist wird die Notwendigkeit des Verlernens nicht erkannt und man versucht, neue Ideen und Absichten in bisherigen Strukturen zu verwirklichen, was deshalb kaum funktioniert, weil die geltenden Regeln ein innovatives Verhalten verhindern. Nur eine Haltung des Nichtwissens erzeugt die Bereitschaft lernen zu wollen.

Managerfunktionen sind: Planen, Entscheiden, Mitarbeiter führen, Organisieren und Kontrollieren. Die Grundfunktionen des Managements lauten somit: Gestalten, Lenken und Entwickeln.

Gestalten bedeutet, das gedankliche Entwerfen eines Modells der Institution.

Im Gegensatz zum Konstrukteur hat es der Entwerfer sozialer Systeme mit Menschen als Elementen zu tun, die selbst lebensfähige Systeme mit hoher Verhaltensvarietät sind und überdies einen Selbstwert besitzen, der es nicht zulässt, dass ihre Selbstbestimmung des Verhaltens auf Null reduziert wird!

Im traditionellen Führungsbild, spielt die Fähigkeit des Führers, das Verhalten vieler Menschen zu bestimmen und zu kontrollieren, eine überragende Rolle.

Es geht dabei nicht um das Gestalten und Lenken einer ganzen Institution - also nicht um Unternehmensführung, sondern lediglich um Mitarbeiterführung.

Und diese erfolgt im Rahmen einer klaren und einfachen hierarchischen Ordnung, die die Durchsetzung des Willens der obersten Führung bei den Mitarbeitern sichern soll.

Mittlere und untere Führungskräfte sind lediglich (hirnlose Erfüllungs-)Gehilfen des Chefs. Sie werden zur Entlastung des obersten Chefs eingesetzt wenn die Zahl der zu führenden Menschen zu gross ist um sie selbst unter Kontrolle halten zu können.

Dieses traditionelle Führungsbild muss in den Köpfen von Managern und Mitarbeitern verändert werden.

Instrumentelles Wissen, Fachwissen also, ist zwar wichtig, reicht aber nicht aus, um ein wirksamer Chef zu sein.

Führung bedeutet immer auch zusammenwirken mit anderen Menschen; bedeutet Kommunikations- und Teamfähigkeit.

Ein bloßes regelhaftes Verhalten gemäß eingetragener Führungsrichtlinien ist erfolglos, weil die Vielfalt von Situationen ein spontanes, situationsgerechtes Verhalten erfordert.

Notwendig ist daher ein Chef, der eine Situation rasch beurteilt und sein Verhalten danach richten kann.

Menschenführung ist kein isolierter Vorgang. Er ist verknüpft mit der sachgerechten Lösung von Problemen.

Die Fähigkeit,

- das in einer Situation oder in einem Problemzusammenhang Wesentliche zu erkennen,
 - den kritischen Punkt aufzudecken, den ein Mitarbeiter nicht sieht,
 - zu erfassen, welche Informationen fehlen oder was als nächstes zu tun ist,
 - im richtigen Moment das richtige Wort auszusprechen,
- sind die herausragenden Merkmale wirksamen Führungsverhaltens.