

Wie Profis mit Komplexität klarkommen

MANAGEMENT. Die Erdbeben-Katastrophe in Haiti 2010 stürzte das Land ins Chaos. Trotz der unüberschaubaren Situation gelang es einer Nichtregierungsorganisation, dort effizient ein funktionierendes Nachrichtensystem aufzubauen. Wie das gelungen ist und was auch Nicht-Katastrophenhelfer aus dem Beispiel „Haiti“ über den Umgang mit Komplexität lernen können, zeigt ein Auszug aus dem Buch „Die Irrtümer der Komplexität“.

Als am 12. Januar 2010 rund um Port-au-Prince die Erde bebte, ereignete sich die schwerwiegendste Naturkatastrophe Haitis. Die Zahlen konnten nur geschätzt werden, das Chaos war zu groß, um verlässliche Aussagen zu machen. Rund 316.000 Tote, 300.000 Verletzte und mehr als eine Million Obdachlose waren es ungefähr. Die Dunkelziffer lag vermutlich viel höher. Die Zerstörung der Infrastruktur vor allem in und um die Hauptstadt Port-au-Prince war verheerend. 70 bis 80 Prozent der Notrufsysteme waren aus-

gefallen, lediglich einige Mobilfunkstationen funktionierten noch oder konnten zumindest schnell repariert werden. Im Fokus der sofort anlaufenden Hilfsmaßnahmen stand zunächst das Finden und Retten von Verschütteten und Verletzten. Aber wie sollten sie sich bemerkbar machen, vor allem in den ländlichen Regionen? Wie konnten sie gefunden werden? Diese Fragen trieben verschiedene Menschen auf mehreren Kontinenten um, nachdem sie von der Katastrophe in Haiti gehört und gelesen hatten. So starteten

einige Menschen Initiativen, die sich im Verlauf von wenigen Tagen zur Mission 4636 zusammenfanden und unzählige Menschenleben retteten. Dieser unvergleichliche Erfolg wurde durch Crowdsourcing ermöglicht.

Kostenloser Nachrichtenkanal 4636 bei Haiti-Katastrophe

Josh Nesbit, damals für die NGO (non-governmental organization) Frontline SMS tätig, realisierte sofort, dass es für die Haitianer lebensnotwendig war, Informationen zu bekommen und absetzen zu können. Er suchte nach einer Strategie, um per Radio und Telefon eine direkte Verbindung zu den Menschen herzustellen. Er nutzte sowohl seine Kontakte zum US-Außenministerium als auch die sozialen Medien wie Twitter und Facebook, um nach Ideen zu fragen. Ein Follower aus Kamerun schlug vor, den IP-Manager von Digicel (Haitis größter Mobilfunkbetreiber) zu kontaktieren. Gesagt, getan. Über diese Verbindung wurde Digicel eingebunden und rund 48 Stunden später stand der Kanal 4636 exklusiv und kostenfrei als SMS-Kanal zur Verfügung. Nun musste diese Information zu den Menschen gelangen und man brauchte die Möglichkeit, all die Textnachrichten zu verarbeiten. Um eine technische Infrastruktur zu etablieren, flog die Organisation Instedd Mitarbeiter nach Haiti, denn sie hatten im Auftrag der Thomas Reuters Foundation bereits ein Jahr vor dem Erdbeben mit der Entwicklung einer Informationsplattform für Notfälle begonnen. Eigentlich gedacht für die einfache Kom-

Buchtipps

Ratgeber. Die Arbeitswelt verändert sich immer rasanter, viele Mitarbeiter und Führungskräfte wissen oft nicht mehr, wo ihnen der Kopf steht. Wie sollen sie in dieser komplexen Arbeitswelt bloß selbst den Überblick behalten und darüber hinaus auch noch anderen Orientierung geben können? Mit dieser Frage setzt sich Stephanie Borgert in ihrem Buch „Die Irrtümer der Komplexität: Warum wir ein neues Management brauchen“ auseinander, das 2015 im Gabal-Verlag Offenbach (256 Seiten, 29,90 Euro) erschienen ist. Borgert klärt in ihrem Buch über Irrtümer in Sachen Komplexität auf und liefert das nötige Hintergrundwissen und anwendbares Know-how für alle Führungskräfte und Manager, die in komplexen Organisationen auch weiterhin gut entscheiden möchten. Der vorliegende Text über die „Mission 4636“ ist ein Auszug aus dem Kapitel „Komplexität meistern“.





Foto: Studio Porto Sabbia/Fotolia

Haiti. Die Karibikinsel wurde 2010 von einem schweren Erdbeben heimgesucht. Hilfsorganisationen halfen beim Wiederaufbau.

munikation zwischen Journalisten und Opfern, wurde die Plattform nun für die Organisation der Hilfskräfte aufgebaut. Damit der SMS-Kanal und die Plattform überhaupt genutzt werden konnten, war eine „alte Technologie“ unverzichtbar – das Radio. Per Radio wurde die Bevölkerung nicht nur über geöffnete Krankenhäuser, Wasser- und Nahrungsstationen informiert, sondern auch über die 4636. So schnell, wie sich die Information verbreitete, stieg auch die Nutzung. In Spitzenzeiten wurden rund 5.000 SMS pro Stunde verarbeitet – und das bedeutete in diesem Kontext sehr viel mehr als der reine Transport von Bits und Bytes. Um die eingehenden SMS entsprechend verarbeiten zu können, mussten sie kategorisiert werden. Josh Nesbit erinnerte sich an den Computerlinguisten Robert Munro, mit dem er in Malawi bereits in einem ähnlichen Kontext zusammengearbeitet hatte, und holte ihn ins Boot. Munro wurde über den Verlauf der gesamten Mission einer der Hauptkoordinatoren und startete mehrere Initiativen. Er thematisierte auch die Problematik

der von der Bevölkerung Haitis benutzten Sprache. Munro war klar, dass innerhalb der internationalen Hilfsorganisationen hauptsächlich englisch gesprochen wurde. Kreolisch und Französisch fanden sich seltener. Also machte er sich per Facebook auf die Suche nach Übersetzern innerhalb und außerhalb Haitis. Innerhalb kürzester Zeit fand er sich in der Rolle des Koordinators verschiedener Gruppen von Freiwilligen wieder. Insgesamt waren rund 2.000 Übersetzer rund um den Globus an der Mission beteiligt.

Crisis Mapping als Crowdsourcing-Initiative

Initiiert von einer Gruppe Studenten der Tufts University in Boston lief „Crisis Mapping“ als Crowdsourcing-Initiative innerhalb der Mission 4636 zunächst recht eigenständig und unabhängig. Die Studenten nutzten die Plattform der NGO Ushahidi, um mit geografischen Daten eine Karte des Katastrophengebiets zu erstellen. Sie kombinierten dazu Satellitenaufnahmen von Google mit den

Informationen aus Facebookeinträgen und Tweets. Auch diese Plattform hatte ursprünglich einen ganz anderen Zweck und wurde in Afrika entwickelt und eingesetzt. Mit ihrer Anbindung an die SMS- und Übersetzungsplattform bekam sie eine zentrale Bedeutung für Haiti. In den ersten zehn Tagen lag der Fokus der Mission und damit auch der Arbeit mit der Ushahidi auf dem Finden und Retten von Erdbebenopfern. Im weiteren Verlauf konnten darüber die Versorgungszeiten der Bevölkerung mit Lebensmitteln und Medikamenten um ein Zehnfaches beschleunigt werden.

Diese drei Initiativen innerhalb der Gesamtmission wurden verlinkt und mit den Hilfsorganisationen vernetzt. So wurden die über 4636 eingehenden Textnachrichten, genauso wie Blogbeiträge und Tweets, zentral gespeichert, gesichtet und bei Bedarf ins Englische übersetzt. Geodaten wurden eingefügt oder auch korrigiert. Auf diese Weise entstanden eindeutige Aussagen darüber, wo welche Unterstützung gebraucht wurde. Die Hilfsorganisationen konnten ebenfalls →

→ all diese Informationen zu jeder Zeit beobachten und entsprechend agieren. So wurden Maßnahmen möglich gemacht und koordiniert, Menschen wiedergefunden, Lebensmittel geliefert und ärztliche Versorgung sichergestellt. Konkrete Zahlen, die den Erfolg der Mission 4636 in geretteten Menschen festmachen, lassen sich schwerlich finden. Innerhalb und außerhalb aller beteiligten Organisationen ist der Erfolg jedoch unbestritten.

Was waren die Erfolgszutaten für die Mission? Zunächst muss man festhalten, dass es innerhalb des Gesamtprojekts mehrere Initiativen gab. Sie alle finanzierten sich über Crowdsourcing, es gab keine zentrale Steuerung oder Koordination. Die einzelnen Gruppen, die sich für einzelne Aufgaben zusammenfanden, waren hoch spezialisiert und stark miteinander verbunden. Die Beteiligten verfügten ihrerseits über jede Menge schwacher Bindungen, auf die sie bei Bedarf zugreifen konnten, um fehlendes Know-how auszugleichen. Die Mission machte aus schwachen sehr schnell starke Bindungen. Es entstand schon nach kurzer Zeit

Vertrauen, auch weil es keine formelle Autorität gab, die die Freiwilligen rekrutierte. Wer sich anschloss, konnte seine Fähigkeiten, sein Wissen und seine Bindungen einbringen und so zum Gelingen beitragen. (Mehr zum Thema „starke und schwache Bindungen in sozialen Netzwerken“ lesen Sie in dem Kasten auf der linken Seite.)

Überblick: wesentliche Komplexitätsfacetten

Führungskräfte wie Robert Munro lebten vor, was für den Erfolg der Mission 4636 notwendig war: durchhalten und bei Schwierigkeiten nicht aufgeben. Sie verstanden es, positives Verhalten und Handeln zu verstärken, und koppelten Erfolge (und Misserfolge) schnell und direkt zurück. So war für jeden deutlich, dass er einen Anteil an der Mission hatte, und zwar einen bedeutenden. Werfen wir auch für dieses Beispiel einen kurzen Blick auf einige der wesentlichen Komplexitätsfacetten.

- **Selbstorganisation:** Es gab keine zentrale Stelle und auch keinen „Helden“, der die Mission 4636 konzipiert, geplant und umgesetzt hatte. An verschiedenen Stellen starteten mehrere Initiativen zeitgleich und zunächst unabhängig voneinander. Erst im Laufe der Zeit entstand durch die Vernetzung von Menschen, Initiativen und Organisationen die eine Mission. Es gab Führungskräfte und Initiatoren, die Entscheidungen getroffen und Maßnahmen angestoßen haben. Sie taten das ohne die Absicht, etwas zu kontrollieren oder zu steuern.
- **Vielzahl der Faktoren:** Das System Mission 4636 bestand aus unzähligen Initiativen und Menschen inner- und außerhalb Haitis – die Bevölkerung, die Rettungsdienste, Krankenhäuser, Wasserversorger, die Studentengruppe in Boston, die NGOs und so weiter. Sie alle standen in (mehr oder weniger) intensivem Austausch miteinander, und das vor dem Hintergrund einer Naturkatastrophe, die das Umfeld „definierte“.
- **Unvorhersagbarkeit:** Eine Naturkatastrophe wie das Erdbeben in Haiti, ist schon nicht mehr komplex, sondern

Bindungen in sozialen Netzwerken

Info. Eine Bindung zwischen Menschen entsteht über die gemeinsam verbrachte Zeit, emotionale Nähe und gegenseitige Gefallen/Dienstleistungen. Danach lassen sich Bindungen in stark, schwach und nicht vorhanden unterscheiden. Für gut funktionierende Netzwerke sind sowohl starke als auch schwache Bindungen notwendig. Menschen, die sich gut kennen, haben normalerweise eine starke Bindung. Sie neigen als Gruppe aber manchmal dazu, sich gegen die „Umwelt“ abzuschotten. Die schwachen Bindungen machen einen Informationsaustausch schnell wieder möglich und bringen mitunter die aktuell fehlenden Ressourcen und Kompetenzen ein.

AUTORIN



Stephanie Borgert

ist systemischer Business-Coach und mit ihrem Unternehmen „Denk-System“ auf Coaching, Training und Beratung für komplexe Projekte und Veränderungsprozesse spezialisiert. Ihr Anliegen ist es, mit ihren Kunden konkret „an der Umsetzung“ zu arbeiten, nicht nur in der Theorie. Neben diversen Artikeln veröffentlichte sie zwei Bücher: „Holistisches Projektmanagement: Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung“ und „Resilienz im Projektmanagement“.

Stephanie Borgert
Lange Kuhle 43, 48163 Münster
Tel. 02501 924396
www.denk-system.com

chaotisch. Die Mission 4636 wurde davon stark beeinflusst, denn die gesamte Situation war intransparent und nicht vorhersagbar. Auch die Mission konnte man nicht voraussagen, denn sie entstand selbstorganisiert aus diversen Einzelinitiativen. Das „Muster“ der Mission zeigte sich erst über den zeitlichen Verlauf.

- **Varietät:** Im Laufe weniger Tage stieg die Komplexität der Mission deutlich an – und zwar nicht, weil jede Menge Menschen dazukamen, die alle das Gleiche taten. Die Komplexität stieg, weil diese Menschen mit den entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen auf die entstehenden Anforderungen reagierten. Es gab auch keine Zentrale, die Rollen und Aufgaben verteilte. Das System organisierte sich selbst.
- **Feedback:** Viele der involvierten Führungskräfte beherrschten bereits das Rückkoppeln relevanter Informationen an die Mitarbeiter und die anderen Beteiligten. In Haiti spielten jedoch alle Beteiligten Feedback an Kollegen und Vorgesetzte zurück, egal ob es sich um Erfolgsmeldungen, Misserfolge, neue Anforderungen, technische Rahmenbedingungen, Probleme oder Fehler handelte.
- **Restriktionen:** Eine Restriktion, die die Bevölkerung Haitis „mitbrachte“, war →

Umgang mit Komplexität: Was sollten Sie lassen?

Dos and Don'ts I. Ursache und Wirkung verwechseln, in blinden Aktionismus verfallen: Diese und andere Denk- und Handlungsweisen sollten Sie beim Umgang mit Komplexität tunlichst vermeiden.

Erfolge mit Methoden begründen: Wir müssen aufhören, den Erfolg nachträglich mit tollen Werkzeugen und systematischem Controlling zu erklären. Weder das eine noch das andere sind in komplexen Situationen die singulären Erfolgskomponenten. Unsere Bereitschaft, Tools und Methoden zu verändern, um besser zu werden, ist meistens groß. Was wir jedoch brauchen, ist die Bereitschaft, die eigene Managementphilosophie infrage zu stellen.

Das System als Ausrede benutzen: Der Begriff „System“ ist fast so populär wie „Komplexität“. Treten Probleme auf, sagen viele gerne: „Es ist das System“. Diese Einstellung führt eher zu Nichtstun und Erstarrung als zu Lösungen. Um das zu ändern, müssen wir uns eines klarmachen: Der Gegensatz von „System“ und „Wir“ existiert nicht. Wir sind immer ein Teil des Systems. Wir werden darüber beeinflusst und beeinflussen es unsererseits. Wir müssen aufhören, die Verantwortung abzuschieben, und uns unserer Möglichkeiten bewusst werden.

Nur linear denken: Die Zukunft als Fortschreibung der Vergangenheit zu betrachten, ist in komplexen Kontexten kein adäquater Umgang mit Zeit. Gerne übernehmen wir bei der Planung Annahmen aus der Vergangenheit und erweitern diese um wenige ergänzende Hypothesen über die Zukunft. Das ist in Ordnung für einfache und komplizierte Systeme. In komplexen Systemen muss Management jedoch in der Gegenwart stattfinden. In vielen kurzen Zyklen werden Entscheidungen getroffen, überprüft, revidiert und korrigiert.

Die Welt in harte und weiche Faktoren unterteilen: Die Unterscheidung von Hard und Soft Facts ist überholt. In den meisten Organisationen werden damit zwei grundlegend verschiedene Herangehensweisen definiert und bilden die beiden Säulen des Managements. Bei jeder Veränderung werden sie separat betrachtet. Die „harte“ Vorgehensweise wird gewählt bei Strategiearbeiten oder Anforderungsmanagement. Geboren aus der Idee, dass Veränderungen an den Strukturen und Prozessen den gewünschten Erfolg liefern, sind das Ergebnis der Bemühungen meist auch genau solche Prozess- und Strukturveränderungen. Nur der Erfolg bleibt oft aus. Sollen Beziehungen zwischen den Menschen verbessert oder Emotionen „gemanagt“ werden, setzen wir auf die „weiche“ Vorgehensweise. Viel zu oft läuft das auf reine Wohlfühlmaßnahmen hinaus. Das verhindert Kooperation und Diskurs ebenso wie der „harte“ Ansatz. Beide Herangehensweisen in Reinkultur sind nicht zielführend.

Die Planung für das Maß aller Dinge halten: Wir müssen auf den Anspruch einer langfristigen Plan- oder Vorherseh-

barkeit der Zukunft verzichten. Natürlich gibt es Termine, aber keinen linearen, vorab planbaren, geraden Weg dorthin. Die Planungszyklen in komplexen Systemen sind kurz und iterativ. Nur so kann auf sich verändernde Bedingungen flexibel reagiert werden. Gleichzeitig müssen wir üben, in längeren Horizonten zu denken, wenn wir Szenarien der möglichen Zukunft entwerfen. Kleine Handlungen heute zeigen ihre mitunter große Wirkung erst übermorgen.

Menschen auf egoistische Einzelziele dressieren: Dieses Verhalten treibt uns nur in die Komplexitätsfalle. Ich kenne kaum eine Organisation, die heute ohne Kennzahlen, Scorecards und Incentivierung von »Sollgrößenreichung« arbeitet. Das führt dazu, dass die Verantwortlichen sich auf genau diese Einzelaspekte fokussieren, um ihre ganz persönlichen Ziele zu erreichen. Das Ergebnis ist ein ausgeprägtes Silodenken und -handeln. In komplexen Situationen brauchen wir jedoch Kooperation und oft auch Improvisation.

Das Problem mit dem Symptom gleichsetzen: Wir müssen erkennen, dass Problem und Symptom zwei Paar Schuhe sind. Abteilung A und B reden so wenig wie möglich miteinander. Das Vertriebsteam erreicht die Quartalszahlen nicht, obwohl der Markt bereit ist. Diese Beispiele stehen stellvertretend für all die Anlässe, bei denen wir fälschlicherweise Symptom und Problem beziehungsweise Ursache gleichsetzen. Wir müssen aufhören, Symptome zu „reparieren“, und anfangen, ganzheitlich auf das System zu schauen.

Blinden Aktionismus starten: Wenn blinder Aktionismus zum Erfolg führt, ist es meistens reines Glück. Manager, die in der Komplexitätsfalle stecken, verfallen gerne in Aktionismus. Wir halten es schwer aus, „untätig“ zu bleiben, vor allem, wenn es um uns herum turbulent wird. Was wir dann eigentlich brauchen, sind Einsichten. Wir müssen das System verstehen lernen, es beobachten, Muster entdecken. Dann fußen Entscheidungen über die nächsten Schritte auf einer soliden Grundlage.

Das Bild vom Helden beschwören: Wir müssen den Glauben an die „Great Man Theory“ aufgeben. Viel zu oft reduzieren wir Erfolg auf eine Ursache – die Führungskraft/den Manager. Wir glauben auch gerne, dass die Eigenschaften dieser Führungskraft angeboren sind. In komplexen Kontexten ist die Führungskraft jedoch nicht „die eine“ Schraube des Systems. Sie ist ein Teil des Systems. Ihre Eigenschaften als Gründe für Erfolg und Misserfolg zu benennen, ist genauso falsch, wie es linear ist.

Stephanie Borgert ●

- die Sprache. Die meisten Haitianer sprechen Kreolisch. In internationalen Hilfsorganisationen läuft die Kommunikation hauptsächlich auf Englisch. Die Mission 4636 reagierte auf diese Bedingung, indem sie Übersetzer rekrutierte. Ein Beispiel für die Wechselbeziehung zwischen Restriktion und System.
- **Systemdynamiken:** Auch im System Mission 4636 herrschten Dynamiken. Die einzelnen Initiativen verfolgten (zunächst) unabhängig voneinander einzelne Ziele, wie beispielsweise die Bevölkerung zu informieren oder Kartenmaterial zu erstellen. Sie taten das für ein übergeordnetes, gemeinsames Ziel: Haiti bestmöglich durch die Katastrophe zu helfen. Dieses gemeinsame Ziel hat es ihnen ermöglicht, ihre Einzelziele zu konsolidieren und gegebenenfalls unterzuordnen. Nebenwirkungen und Restriktionen wurden bearbeitet, statt sie über Standpunkte zu verteidigen. Die Mission 4636 zeigt, wie sich Systemdynamiken nutzen lassen, um erfolgreich zu sein. Ein zentraler Punkt,

von dem viele Organisationen lernen können und sollten. Selbstverständlich gibt es auch Kritik an dem Projekt. Es wurden Fehler gemacht, Dinge nicht bedacht oder zu spät vernetzt. Es gibt einige Lessons Learned zur Optimierung. Aber dennoch ist diese Mission ein einmaliges gemeinschaftsprojekt, das rund 50 Länder umspannte und seinesgleichen sucht. Und ich frage mich: Hätte man die Mission 4636 im gewohnten Stil geplant und gemanagt, welchen Beitrag hätte sie dann wohl in welchem Zeitrahmen leisten können?

In diesem Buch (mehr zum Buch, aus dem dieser Ausschnitt stammt, lesen Sie auf Seite 30) steht die Mission stellvertretend für netzwerkorganisierten Erfolg, der nicht durch ein stringentes Management, sondern durch Selbstorganisation entsteht. Selbstverständlich lässt sich das Beispiel nicht 1:1 auf Ihre Organisation übertragen, der Kontext ist ein völlig anderer. Sie haben sehr wahrscheinlich nicht die Gelegenheit, Ihre Organisation neu aufzubauen, sie existiert ja bereits. Komplexität lässt sich aber durchaus auch in bestehenden Organisationen meistern. Es gibt keine Organisation, für die das „nicht geeignet“ ist. Ein Rezept ist aus der Mission 4636 nicht ableitbar, aber sie enthält viele gute Anregungen für den Umgang mit komplexen Systemen. Diese und die diversen Aspekte und Überlegungen aus den neun Kapiteln des Buchs fasse ich für Sie noch einmal zusammen – in den Dos und Don'ts für das Meistern von Komplexität.

Im Prinzip: Wir müssen lernen, „im Kontext“ zu managen. Ein Grund, warum es keine Rezeptbücher für den Umgang mit Komplexität gibt, ist der Kontext. Jedes Symptom, jedes Problem, jede Situation, jede Aufgabe ist im jeweiligen Zusammenhang zu betrachten. Was damals oder bei den anderen funktioniert hat, muss heute nicht mehr unbedingt zum Erfolg führen. Auch das Verhalten von Individuen sagt erst im Kontext ihres Agierens etwas aus. Verabschieden Sie sich von Schnelldiagnosen und Allgemeinplätzen, Komplexität ist immer Zusammenhang.

Sehr persönlich: Die folgenden Eigenschaften und Fähigkeiten helfen Ihnen persönlich dabei, mit Komplexität leichter

umzugehen und sie erfolgreich zu meistern:

- Mut – Neues auszuprobieren und dabei Fehler zu machen
- Durchhaltevermögen – Wirkungen zeigen sich oft erst später
- Macht loslassen – Vernetzung und Selbstorganisation zulassen
- Toleranz für das Unbestimmte
- Selbstreflexion, Selbstreflexion, Selbstreflexion ...

Fazit: Welche Antwort auf Komplexität geben?

Wie nennt man nun die Form des Managements, die den Umgang mit Komplexität erfolgreich meistert? Das Kind braucht einen Namen. Ich nenne sie „holistisches Management“, im Sinne der Ganzheitlichkeit. Dieses Management betrachtet Systeme nicht bloß als eine Zusammensetzung einzelner Teile, sondern als ein Ganzes. Dabei werden die Einzelteile nicht ausgeblendet, sondern auf einer anderen Ebene mitbetrachtet. Ein System funktioniert immer auch als Ganzes und lässt sich über die Summe seiner Teile alleine nicht erfassen oder erklären. Holistisches Management ist kein neuer Stil und keine neue Methode. Ich verstehe es als ein Bündel von Haltungen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Definition möchte ich an dieser Stelle kurz halten (mehr zum Konzept des holistischen Managements lesen Sie im Kasten auf dieser Seite sowie ab Seite 52).

Am Ende der Lektüre angelangt, haben Sie hoffentlich Ihr Verständnis von Komplexität und ihren Folgen erweitert und aktualisiert. Ich hoffe, Sie konnten mit einigen Irrtümern aufräumen und wertvolle Impulse für Ihre Arbeit als Manager und Führungskraft mitnehmen. Bleibt noch eine letzte Frage: Brauchen wir wirklich ein neues Management? Meine Antwort darauf ist einfach und kurz: Ja. Ja, weil übliche Methoden nicht mehr greifen. Ja, weil unsere Denkweisen in komplexen Situationen nicht hilfreich sind. Ja, weil wir mit anderen Herausforderungen konfrontiert sind als noch vor einigen Jahrzehnten. Eines steht fest: Die Welt hat sich bereits verändert. Jetzt sind wir dran!

In diesem Sinne: Bleiben Sie erfolgreich!

Stephanie Borgert ●

Holistisches Management

Definition. Was das im Einzelnen bedeutet, zeigt die folgende, kurze Definition. Holistisches Management ...

- betrachtet Beziehungen und Zusammenhänge
- arbeitet auf der Mikro- (einzelne) und Makroebene (System) gleichzeitig
- variiert die Skalierung der Betrachtung und wählt den passenden Ausschnitt
- wechselt die Perspektiven der Betrachtung und nimmt andere Positionen ein
- schafft vollständige Transparenz für alle Beteiligten
- macht Veränderung möglich.
- findet immer wieder die Balance zwischen Struktur und Flexibilität.

Umgang mit Komplexität: Was sollten Sie tun?

Dos and Don'ts II. Muster erkennen, Ebenen wechseln, Leitplanken setzen und vorleben: Diese und andere Denk- und Handlungsweisen können Ihnen helfen, besser mit Komplexität umzugehen.

Komplex denken und handeln: Wir müssen lernen, mit Komplexität auf komplexe Probleme zu reagieren. Die gängige Vorgehensweise läuft meist nach einem bestimmten Schema ab. Erstens: Problem benennen, zweitens: Schuldigen finden (und damit die Ursache haben) und drittens: ihn mit der Behebung des Problems beauftragen. Stellen wir dann fest, dass das Problem für einen Menschen zu groß ist, vermehren wir die Kräfte. Die Lösung ist also: mehr vom Gleichen. Dieser lineare Ansatz wirkt jedoch nicht in komplexen Kontexten. Wir müssen zunächst die Komplexität der Aufgabe kennen und verstehen. Wer sind die Beteiligten, was ist das System, welche Wechselwirkungen machen die Dynamik aus und so weiter. Damit wir komplex antworten können, brauchen wir Kooperation. Nur so entstehen neue Ideen, Innovation und Evolution. Die erste Aufgabe des Managements besteht also darin, das passende Umfeld für Kooperation zu schaffen.

Mustererkennung: Wir müssen lernen, Muster zu erkennen. Das funktioniert über das Betrachten von Gruppen und ihren Interaktionen. Solange wir nur die einzelnen Mitarbeiter, Kollegen oder Vorgesetzten betrachten, blenden wir das System aus. Muster entstehen durch Verbindungen und auch Nicht-Verbindungen der Menschen. Einfache Visualisierungen können helfen, die Vernetzungsmuster sichtbar zu machen. Sie müssen dann noch in Relation zu den Aufgaben gesetzt werden, denn es geht immer noch darum, Ziele zu erreichen. Die „richtige“ Vernetzung ist eine der wichtigsten Managementaufgaben.

Ebenenwechsel: Wir müssen lernen, holistisch zu denken und zu managen. Mit der reinen Betrachtung von Einzelelementen verlieren wir den Blick für das Big Picture. Wenn wir aber nur auf das Ganze schauen, werden wir Komplexität genauso wenig meistern. Wir brauchen beide Betrachtungsebenen gleichzeitig. Der stete Wechsel zwischen den Ebenen zeigt, welche Aspekte und Einzelelemente überhaupt relevant sind für das System. Es ist nicht das eine oder das andere, es ist beides und die Beziehung zwischen ihnen.

Leitplanken setzen und vorleben: Wir müssen lernen, Menschen so zu organisieren, dass sie komplexes Verhalten zeigen. Trainieren wir unsere Mitarbeiter auf reines Schablonendenken hin, werden wir auf Dauer keine Lösungen für die komplexen Aufgaben finden. Eines ist mir an dieser Stelle wichtig: Es gibt keine Mitarbeiter, mit denen „so etwas nicht geht“. Es ist die Aufgabe des Managements, für das passende Umfeld zu sorgen und es den Mitarbeitern zu ermöglichen, ihr Potenzial zu entfalten und wachsen zu

dürfen. Das geht niemals ohne Vertrauen und Offenheit als Basis der Zusammenarbeit.

„Mal angenommen ...“: Wir müssen lernen, mit Hypothesen zu arbeiten. Der Unterschied zwischen Hypothese und Wahrheit liegt in der Robustheit. Eine Hypothese ist eine Annahme über etwas, die jederzeit angepasst, verworfen oder korrigiert werden kann. Eine Wahrheit ist die (subjektive) Beschreibung, wie etwas ist, inklusive Ursache und Wirkung. Im Management wird immer noch viel mehr mit Wahrheiten („So ist das eben“) gearbeitet als mit Hypothesen („Wir nehmen an, dass es so ist“). Komplexe Systeme lassen sich weder vorhersagen noch vollständig erfassen. Es ist also sinnvoll, das flexible Arbeiten mit Hypothesen zu stärken, um ein möglichst gutes Bild zukünftiger Entwicklungen zu erarbeiten.

Unterschiedlichkeit: Wir müssen mehrperspektivisch und divers managen. Die „eine“ richtige Sichtweise auf die Welt/das Problem/die Situation gibt es nicht. Komplexe Sachverhalte lassen sich (meist retrospektiv) nur über verschiedene Perspektiven der Betrachtung erschließen. Dabei sollten die Perspektiven in Bezug auf Kompetenz, Fachgebiet und Sichtweise möglichst unterschiedlich sein. Diverse Teams – im wahrsten Sinne des Wortes – sind die Grundvoraussetzung, um komplexe Antworten zu generieren. Allein die Besetzung mit möglichst unterschiedlichen Typen und Fähigkeiten reicht nicht aus. Als Manager müssen Sie die Diversität auch zulassen, was Diskurs und Unterschiedlichkeit bedeutet.

„Wie könnte es sein?“: Wir müssen üben, in Szenarien zu denken. Wird das kommende Geschäftsjahr, die Produktentwicklung oder das Projekt geplant, dann wird damit auch die Zukunft beschrieben. Man hält sie dann für die Wahrheit. Die möglichen Stolpersteine auf dem Weg dahin werden im Risikomanagement bearbeitet und gemanagt. Die Zukunft lässt sich nicht voraussagen und ist auch keine Konstante. Um diesen Tatsachen Rechnung zu tragen, sollten wir anfangen, Szenarioarbeit zu betreiben. Wie noch könnte die Zukunft aussehen? Welche Aspekte könnten in der (geplanten) Zukunft noch relevant sein? Was könnte irrelevant geworden sein? Wie sähe die „schlimmste“, wie die „schönste“ Zukunft aus? Über diese Gedankenspiele erweitert sich das Repertoire an Lösungsideen für die diversen Szenarien. Damit steigt die Anzahl der Handlungsalternativen, die für den Fall sich ändernder Bedingungen zumindest schon einmal vorgedacht sind.

Stephanie Borgert ●