

# *Komplexität*

*Ein Themenheft*

Deutsche Bank 

 **Lufthansa**

 **EVONIK**  
INDUSTRIES

 **Fraport**

 **FES**

Die Job-Allianz ist ein gemeinsames Orientierungs- und Entwicklungsangebot für die Mitarbeiter der Unternehmen Deutsche Bank, Deutsche Lufthansa, Evonik Industries, FES und Fraport.

Job-Allianz Schriftenreihe: Bd. 1: „Erfolg im Beruf“  
Bd. 2: „Veränderungen – Angst und Faszination!?“  
Bd. 3: „Komplexität“  
Bd. 4: „Optimismus – ein nützlicher Weg?!“

Herausgeber: Job-Allianz Berufswelt transparent  
Ulrike Stalitz  
Koordinationsstelle  
Brigitta-von-Zimmern-Str. 19  
88630 Pfullendorf  
Telefon 0 75 52/93 88 72  
Fax 0 75 52/9 38 98 26  
info@berufswelt-transparent.de

Unter Mitwirkung von: Christine Szogas, Corinna Heinze – Deutsche Bank  
Doris Krüger – Deutsche Lufthansa  
Micaela Oldorf, Norbert Schickel – Evonik Industries  
Eva Cramer, Peter Obenauer – FES  
Marina Michel, Bruno Eichhorn – Fraport

© 2006 by Job-Allianz

Layout und Herstellung: [www.lutterbeck-ffm.de](http://www.lutterbeck-ffm.de)  
Druck: Frankfurter Societätsdruckerei  
Fotos: © [www.titelgestaltung.de](http://www.titelgestaltung.de)



# *Komplexität*

*Ein Themenheft*

**JOB-ALLIANZ** ◦  
Berufswelt transparent

# Komplexität – eine Herausforderung unserer Zeit

**„Jeder liebt Vielfalt, doch kaum einer Komplexität!“**

**(Wolf Lotter)**

Die Welt war schon immer komplex, aber die einzelnen Geschehnisse und Rahmenbedingungen sind heute stärker miteinander verknüpft. Die Arbeits- und Produktionsbedingungen in anderen Ländern haben heute durch Internationalisierung der Unternehmen und Globalisierung sehr viel mehr mit unserem Leben zu tun als noch vor 50 Jahren. Das Konsumverhalten in den Industrieländern beeinflusst heute deutlich mehr die globale Umweltsituation und die Lebensbedingungen in geringer entwickelten Regionen als jemals in der Geschichte zuvor. Die enger „zusammengerückte“ Welt eröffnet auch viele positive Möglichkeiten: Dank moderner Massenmedien lässt sich beispielsweise bei einer Naturkatastrophe schnell weltweit eine Öffentlichkeit für die benötigte Hilfe herstellen, und aufgrund der modernen Verkehrssysteme erreichen die Hilfsleistungen rasch den Einsatzort.

Für Unternehmen bedeutet die Zunahme von Komplexität auch einen Zuwachs an neuen Herausforderungen. So ist es zunehmend schwieriger geworden, überhaupt längerfristig gültige Kernkompetenzen zu definieren und festzulegen – man erkennt Trends vor lauter Trends nicht mehr. Die Frage, ob die Produktpalette oder das Dienstleistungsangebot eher erweitert oder reduziert werden soll, ist schwer zu beantworten und wird immer wieder neu gestellt. Welche Unternehmensbereiche sichern die Konkurrenzfähigkeit? Wo ist Standardisierung wichtig, wo sind Einzelfalllösungen im Sinne von mehr Kundenorientierung erforderlich?

Die Herausforderungen für den Einzelnen sind mit denen der Unternehmen vergleichbar. Zunächst einmal sind die Anforderungen in der Arbeitswelt, wie Aufgaben und Einsatzgebiete, Schnittstellen oder zu verarbeitende Informationen sehr viel umfangreicher und vielschichtiger geworden. Komplexität spiegelt sich aber auch in beruflichen Biografien wider. Diese sind heute weniger als früher durch die familiäre oder regionale Herkunft vorgezeichnet.

Auch die Angebote im Freizeitbereich sind explosionsartig gewachsen. Wir wissen heute oft nicht, wie wir die vielen Möglichkeiten der Freizeitgestaltung in einer Siebentagewoche mit begrenzten 24 Stunden pro Tag unterbringen sollen. Private Einladungen, Feste und kulturelle Angebote, Hobbys und Sportaktivitäten konkurrieren miteinander. Wir haben die „Qual der Wahl“. Eigene Werte und Lebensziele sind für die Auswahl der privaten Aktivitäten vonnöten, sonst läuft man Gefahr, zu viel in den Tag zu packen, in der Hoffnung, dass das Richtige dann schon dabei sein wird oder schlicht, um eine Entscheidung zu umgehen. Das Ausmaß der „Hilflosigkeit“ lässt sich vielleicht am besten erahnen, wenn man sich den boomenden Ratge-

bermarktet bei Büchern anschaut. Nun lässt sich einwenden, dass in vielen Bereichen gar keine Wahl besteht. Dennoch – es zeigt sich, dass auch dort, wo sehr wohl Gestaltungsspielraum besteht, dieser nicht genutzt wird: Beispielsweise hetzen wir am Wochenende klagend von einem Termin zum nächsten und übersehen, dass es die eigene Entscheidung war, alle diese Termine anzunehmen.

Ganz gleich, in welcher Form uns Komplexität im beruflichen oder privaten Alltag begegnet, es geht immer darum, gute Entscheidungen treffen zu können und sich nicht im Strudel von Einzelaspekten oder -aktivitäten zu verlieren sowie die für den Einzelnen und die Allgemeinheit entstehenden Möglichkeiten zu sehen.

**Dieses Themenheft möchte Sie für das Thema sensibilisieren und darin unterstützen, bei komplexen Herausforderungen passende Strategien entwickeln zu können.**

Folgende Fragen werden beleuchtet:

- Was sind Merkmale komplexer Situationen?
- Warum erhöhen Informationsflut und „unbegrenzte Möglichkeiten“ die Komplexität?
- Zu welchen Fehlern neigen wir in komplexen Situationen und was schafft Abhilfe?
- Wann können Vereinfachungsstrategien nützlich sein?
- Welche Kompetenzen und Einstellungen helfen?
- Welche Fragen unterstützen dabei, das Vorgehen in komplexen Situationen zu reflektieren?



# Komplexität – Ein Themenheft

## Was ist Komplexität?

S. 9

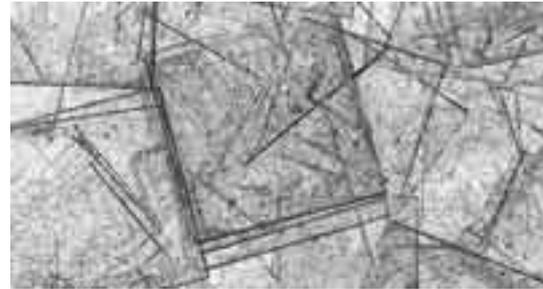
Was hat eine Digitalkamera mit Komplexität zu tun?  
Komplex oder kompliziert?  
Aspekte von Komplexität



## Folgen der Informationsflut und Optionsvielfalt

S. 15

Informationsflut – Fluch und Segen!  
Zeit – die begrenzte Ressource  
Bewusste, zielorientierte Ressourcenplanung



## Umgang mit Komplexität – Irrwege und Wege

S. 23

„Beliebte“ Fehler und wie man sie vermeidet  
Der versteckte Nutzen von „Fehlern“  
Weitere Lösungsansätze



## Vereinfachung als Lösungsansatz

S. 41

Einfach muss nicht immer einfach sein!  
Komplexität im Keim ersticken  
Reduzierung von Komplexität als Dienstleistung  
Vereinfachung der Arbeitsorganisation



## Nützliche Kompetenzen und Einstellungen

S. 51

Systemkompetenz – Zusammenhänge erkennen  
Konzentration – den Fokus auf eine Sache richten  
Reflexion und Analyse – sein eigener Coach sein  
Intuition – auf die innere Stimme hören



## Die Helikopterperspektive als Wundermittel

S. 57

Der rote Faden





## Was ist Komplexität?

Nicht nur im Berufsleben, sondern auch im Alltag werden wir mit komplexen Situationen konfrontiert, die es zu bewältigen gilt. Doch was ist überhaupt Komplexität? Worin besteht der Unterschied zwischen komplex und kompliziert? Wie lassen sich die einzelnen Faktoren, die einen Sachverhalt komplex werden lassen, erkennen und analysieren?

## Was ist Komplexität?

### Was hat eine Digitalkamera mit Komplexität zu tun?

Jeder von uns wird im Alltag mit Entscheidungen konfrontiert, die uns zunächst einfach vorkommen, aber nach einiger Zeit eine ungeahnte Komplexität entfalten.

■■■■■■■■ Sie überlegen, eine Digitalkamera zu kaufen – ließe sich damit doch der Aufwand für die Entwicklung der Bilder entscheidend reduzieren, und das Archivieren wäre auch nicht mehr so platzintensiv. Eine ganz einfache Entscheidung, denken Sie. Man gibt 200 Euro aus, schließlich gibt es diese Apparate inzwischen bei jedem Discounter sehr günstig. Oder sollte die Entscheidung besser auf ein Markenmodell fallen? Doch auf welches? Und auf welche Funktionen sollte man Wert legen, wie viel ausgeben? Oder doch lieber warten wegen des enormen Preisverfalls?

Einige Diskussionsrunden später ist die Kaufentscheidung gefallen. Gesagt, getan. Weil es ja keine Mehrkosten erzeugt, knipst man munter drauf los, und so werden in einem Urlaub schon mal mehrere hundert Fotos gemacht. Und die Kinder fotografieren natürlich auch um die Wette. Wieder zu Hause angekommen, hat man gerade mal Zeit, noch schnell die Fotos herunterzuladen. Zum Anschauen kommt man nicht mehr und zum Aussortieren erst recht nicht – es sind ja so viele. Schade, so kann man den Freunden leider noch keine „Diashow“ vom Urlaub zumuten – vielleicht hat man ja übernächstes Wochenende mal Zeit. Und dann müsste man sich auch endlich mal mit den vielen Möglichkeiten, die die Kamera bietet, auseinandersetzen.

Sollten Sie diese Zeit überhaupt erübrigen können, sehen Sie sich jedoch plötzlich mit ganz anderen Problemen konfrontiert: verschiedene Akkus, Ladegeräte, Adapterkabel und Speicherchips je Modell, die nicht unbedingt kompatibel sind. Die Kinder wollen ihre eigenen Bilder jetzt auch anschauen – damit ist Ihre PC-Kapazität jedoch erschöpft, und die Probleme mit dem Rechner nehmen zu. Für gemütliche Bilderabende bräuchte man einen Beamer – und eigentlich auch gleich einen neuen Drucker, der die schönsten Fotos in guter Bildqualität ausdrucken kann. Freunden brennt man die Fotos auf DVD – und bekommt selbst einige zurück. Die sollte man mal abgleichen ...

**FÜR EINEN ANGEMESSENEN  
UMGANG MIT KOMPLEXITÄT  
IST GRUNDLEGENDE,  
KOMPLEXE SITUATIONEN  
SCHON IM ANSATZ ZU  
ERKENNEN.**

Nun lässt sich einwenden, dass das doch kein wirkliches Problem ist! Natürlich ist diese Beschreibung etwas zugespitzt, und vielleicht können Sie sich nur teilweise darin wiederfinden. An diesem kleinen Ausschnitt des Alltags lässt sich aber sehr gut zeigen, wie sich das Thema Komplexität mannigfaltig und häufig unbemerkt sowohl beruflich als auch privat in unser Leben schleicht. Deshalb lohnt es sich, das Phänomen genauer zu betrachten, damit man nicht dessen Opfer, sondern sich bewusst wird, welche Entscheidungen wirklich zu den gesetzten Zielen passen und

welche nicht. Besondere Aufmerksamkeit verlangen jene Situationen, in denen es Entscheidungen zu treffen gilt, die weiter reichende Auswirkungen haben als der Kauf einer Digitalkamera.



## Komplex oder kompliziert?

**„Was für den Novizen schweißtreibend sein mag, ist für den Routinier nicht mehr als ein Alltagsproblem“**

(Stephan A. Friedrich von der Eichen u.a. )

Beide Begriffe werden im alltäglichen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet. Dennoch besteht ein Unterschied: Komplex ist eine neutrale Zustandsbeschreibung, „ein Ganzes, dessen Teile vielfältig miteinander verknüpft sind“ (Zeitlexikon/Wörterbuch S. 1336), während kompliziert zum Ausdruck bringt, dass etwas verwickelt oder verworren, also schwer zu durchschauen ist.

Ob ein komplexer Sachverhalt – wie beispielsweise die Funktionsweise eines Autos – als kompliziert erlebt wird, hängt vom Betrachter ab: Vorwissen und Erfahrungen entscheiden maßgeblich darüber, ob eine Situation oder eine Sache kompliziert erscheint. So wird der Blick unter die Motorhaube bei einem Laien andere Empfindungen auslösen als bei einem Automechaniker. Zusätzlich spielt die jeweilige Motivation eine Rolle: Muss man sich etwa gegen den eigenen Willen in ein neues Computerprogramm einarbeiten, erlebt man das sicher als frustrierend kompliziert – im Gegensatz zu jemandem, der an Informationstechnologie Spaß hat und das neue Programm unbedingt kennen lernen will.

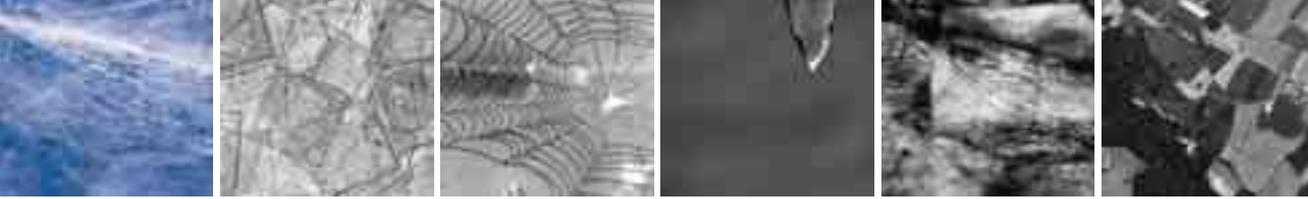
## Aspekte von Komplexität

Um für den Umgang mit komplexen Situationen eine Strategie zu entwickeln, muss man die einzelnen Faktoren erkennen, die eine Situation komplex werden lassen. Strapazieren wir das Beispiel der Digitalkamera hierfür noch etwas weiter ...

### Vielzahl der Faktoren

■■■■■■■■■ *Bei den Kameras gibt es unzählige Modelle mit noch mehr Produktvariationen auf dem Markt und dementsprechend einer Vielzahl von unterschiedlichem Zubehör. Die Bedienungsanleitungen gleichen heutzutage kleinen Büchern. Auch bei der Bildbearbeitung und -entwicklung sind kaum noch Grenzen gesetzt.*

Die Komplexität steigt, je größer die Anzahl der Faktoren oder Elemente ist, die man für ein Thema im Blick haben muss. Ganz gleich, ob es sich um Produktvarianten, Regelungsvorschriften oder Kollegen handelt.



### Intransparenz

■■■■■■■■ Zurück zur Kamera: Kaum einer überblickt die verschiedenen Produkt- und Preisvarianten und kann aus dem Stand entscheiden, welche Funktionen wirklich nötig sind bzw. in der Praxis auch wirklich genutzt werden. Die Entwicklung der angebotenen „Standard-Pixelzahlen“ in den letzten Jahren zeigt dies anschaulich: Kameras mit den höchsten Pixelzahlen locken die meisten Käufer, obwohl wenige die heute angebotenen Pixelzahlen – die wahrscheinlich bereits für Fototapeten reichen würden – wirklich benötigen. Häufig bemerkt der Kunde dies erst nach dem Kauf und stellt an der Kamera die Pixelzahl beim Fotografieren sehr viel geringer ein, da er sonst zu viel Speicherplatz benötigen würde. Beim Kauf ist man aber verunsichert, ob „ein altes Modell“ mit 3 Mio. Pixel wirklich auch ausreicht, zumal doch der Stand der Technik viel weiter ist ...

### ZUSAMMENHÄNGE IN KOMPLEXEN SACH- VERHALTEN LASSEN SICH NICHT AUF DEN ERSTEN BLICK ERKENNEN.

Fast alle Themenbereiche zeichnen sich durch ein gewisses Maß an Intransparenz aus. Selbst wenn wir wollen, gelingt es uns selten, einen umfassenden Überblick über ein Thema zu bekommen. Entscheidend dabei ist zu erkennen, wann ggf. weitere Informationen eingeholt werden sollten, und einzukalkulieren, dass es möglicherweise Faktoren gibt, die man (noch) nicht kennt. Beispielsweise hilft bei der Beurteilung komplexer Sachverhalte im Unternehmenskontext die Einsicht, dass selten alle Ursachen von Entwicklungen bekannt sind, wichtige Informationen möglicherweise noch fehlen und die jeweilige Entscheidung vielleicht später aufgrund neuer Informationen revidiert oder weiterentwickelt werden muss.

### Vernetztheit

■■■■■■■■ An unserem Beispiel aufgezeigt: Der Kauf der Kamera hat Einfluss auf die Art und Weise, wie später Fotos – wenn überhaupt noch – entwickelt werden. Häufig folgt dem Kamerakauf der Kauf eines besseren Druckers, eines anderen Bildbearbeitungsprogramms oder einer besseren Online-Verbindung, um die Bilder via Internet zum Entwickeln zu schicken. So weit die noch überschaubaren Effekte. Doch wird auf den ersten Blick kaum einkalkuliert, dass beispielsweise der Kauf einer Kamera für die Kinder die Speicherkapazität des „Familienrechners“ schnell an seine Grenzen kommen lässt und zudem die Fehleranfälligkeit des Rechners steigt.

Vernetztheit bedeutet, dass Veränderungen an einer bestimmten Stelle Auswirkungen nach sich ziehen, die vielleicht zunächst gar nicht im Fokus der Aufmerksamkeit standen. Diese „Neben- und Fernwirkungen“ sind typische Fallstricke im Umgang mit Komplexität. Auch wenn sich diese unbeabsichtigten Effekte rückblickend als positiv herauskristallisieren sollten, so überlässt man sie besser nicht dem Zufall, sondern richtet das Augenmerk frühzeitig darauf.

### Eigendynamik

Von Eigendynamik ist bei einem Prozess oder Themenbereich dann die Rede, wenn er sich auch ohne eigenes Zutun weiterentwickelt.

■■■■■■■■ Bei der Kamera gilt dies in erster Linie für die Produkt- und Preisentwicklung. Man kann beim Kauf fast immer sicher sein, dass bereits nach kurzer Zeit der Wert des erstandenen „Produkts“ deutlich gesunken ist, weil die technische Weiterentwicklung rasant vorstatten geht.



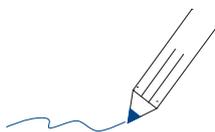
Dementsprechend ist die Zeitdimension bei der Eigendynamik eine relevante Größe: Ist es im Falle der Kamera eher günstig, den Kauf aufzuschieben – also nicht zu handeln –, da das Preis-Leistungs-Verhältnis im Zweifel eher besser wird, so ist dies bei vielen anderen Sachverhalten genau umgekehrt: Wartet man ab, verschärft sich ein Problem. Steuert man einem Imageschaden – z. B. durch einen Produktfehler – nicht rasch entgegen, kann sich das negative Bild verfestigen. Unzufriedene Kunden warten nicht ab, bis eine neue Strategie oder ein neues Produkt entwickelt wird, sondern fordern rasche Entscheidungen. Die Herausforderung ist, trotz Zeitdruck die richtigen Entscheidungen zu fällen.

### Verborgene Entwicklungen

Damit sind all jene Prozesse gemeint, die sich lange Zeit unbemerkt entwickeln und erst erkannt werden, wenn sie quasi „nicht mehr zu übersehen sind“. Häufig sind zu diesem Zeitpunkt gegensteuernde Maßnahmen nur noch schwer möglich.

■■■■■■■■■ *Um auf unser Beispiel zurückzukommen: Hat man mit seiner Kamera ein Problem, braucht ein spezielles Ersatzteil oder doch ein besonderes „Fotografenfoto“, wird einem bewusst, dass das einzige Fotogeschäft am Ort schon vor Jahren geschlossen wurde und man letztendlich durch den Kauf der Kamera über das Internet und der Online-Entwicklung von Bildern selbst dazu beigetragen hat.*

Solche Sequenzen – von der Wissenschaft als „Totzeit“ bezeichnet – sind in Unternehmen ein großes Thema: Beispielsweise kann man sehr lange von einem „guten Ruf“ als Dienstleister oder Produkthersteller leben. Einzelne Mängel fallen zunächst nicht ins Gewicht. Erst bei einer bestimmten Häufung der Probleme kippt das Image plötzlich, und eine Negativspirale wird in Gang gesetzt. Ähnliche Effekte kennen wir aus dem Gesundheitsbereich – der menschliche Körper kompensiert sehr lange Fehlernährung, Bewegungsmangel, Rauchen usw., bis dann scheinbar aus heiterem Himmel ernsthafte Probleme auftauchen. Das gleiche gilt für viele Umweltprobleme, politische oder gesellschaftliche Entwicklungen.




---



---



---





## Folgen der Informationsflut und Optionsvielfalt

Nie zuvor war es so einfach wie heute, Informationen zu erhalten und zu verbreiten. Doch wie kann man der damit verbundenen Komplexität begegnen? Welche Strategien muss man entwickeln, um die kostbare Ressource Zeit effektiv nutzen zu können? Die unzähligen Möglichkeiten, Zeit zu sparen, führen in der Regel nicht dazu, mehr Zeit zu haben. Eine bewusste Ressourcenplanung und klare Zielorientierung kann davor bewahren, der Informationsflut und Fülle der Angebote hilflos gegenüberzustehen.

## Folgen der Informationsflut und Optionsvielfalt

### Informationsflut – Fluch und Segen!

**„Die Zahl derer, die durch zu viele Informationen nicht mehr informiert sind, wächst.“**

(Rudolf Augstein)

**„Man muss seine Informationen mit Rücksicht auf sein Wissen begrenzen.“**

(Thomas H. Eriksen)

In einer Zeit, in der die meisten Informationen nur „einen Mausklick entfernt“ sind oder in jeglicher Form un- aufgefordert auf uns einströmen, ist ein angemessener Umgang mit dieser Informationsflut eine grundlegende Herausforderung, um „negative“ – sprich unerwünschte oder unproduktive – Komplexität gar nicht erst entstehen zu lassen.

Es ist noch nicht allzu lange her, da waren Informationen ein wertvolles Gut, das nur wenigen Privilegierten einer Gesellschaft zugänglich war. Seinen Wissensdurst zu stillen war häufig mit der Hürde verbunden, überhaupt an Informationen heranzukommen. Heute ist dies in industrialisierten Gesellschaften kaum mehr eine Herausforderung. Doch es fehlt die Zeit, sich mit allen Informationen ausgiebig zu beschäftigen, um die jeweils relevanten zu erkennen und auszuwählen, sie zu verstehen und zu bewerten.

#### Wie entstand diese Flut an Information?

Die Hürden, Informationen zu „produzieren“ und zu „verbreiten“, tendieren gegen Null. Dank neuer Technologien stehen heute ausgeklügelte Methoden der Datenerfassung und -auswertung zur Verfügung. Dies erleichtert nicht nur den Erkenntniszuwachs in Forschung und Wissenschaft, sondern führt auch in ganz alltäglichen Bereichen zu immer mehr Detailinformationen, die wir per Mausklick nutzen können.

■■■■■■■■■ *Man denke nur daran, dass die Kassen heutiger Supermärkte beileibe nicht mehr nur die Einkaufssumme berechnen. Die wahrscheinlich nützlichste Funktion neben dem „Kassieren“ ist, dass anhand der Codierung der Produkte durch das Scannen an der Kasse die Veränderungen im Warenbestand erfasst werden können und so schnell und einfach erkannt wird, was nachbestellt werden muss, ohne auch nur ein Regal aufzusuchen. Soweit die Spitze des Eisbergs. Darüber hinaus sind unzählige Auswertungen möglich: Kundenprofile können erstellt werden – wer Biokäse kauft, kauft auch Knäckebrot, morgens sind die Warenkörbe mit mehr Sonderangeboten bestückt als abends – oder Langzeitanalysen über Veränderungen im Kaufverhalten der Kunden. Durch bargeldloses Bezahlen lässt sich auch das Kaufverhalten des einzelnen Kunden auswerten. Aber auch die Leistungen des Personals werden aufgezeigt: Kassiererin A arbeitet morgens schneller als abends, aber generell etwas langsamer als Kassiererin B ...*

Doch nicht nur die „Produktion von Informationen“ hat zugenommen, sondern auch die Möglichkeit, sie zu verbreiten: Moderne Textverarbeitung ermöglicht sehr einfach, druckreife Texte – zumindest formal – zu erstellen. Selbst der professionelle Druck – wie Zeitschriften, Bücher, Flyer oder Prospekte – ist dank heutiger Layout-Programme und der technischen Weiterentwicklung sehr viel einfacher geworden.

Eine wichtige Rolle bei der Verbreitung von Informationen kommt der enorm gestiegenen Zahl der Fernseh- und Radiosender sowie insbesondere dem Internet zu: Jeder kann Informationen zur Verfügung stellen und



diese können in Sekundenschnelle von anderen weltweit abgerufen werden. So umfasst das Internet heute Informationen von unvorstellbarem Ausmaß – beispielsweise zeigt die Suchmaschine Google bei Eingabe des Stichworts „Wissen“ über 89 Millionen Treffer an. Doch auch die gezielte Informationsweitergabe wurde durch die gute Ausstattung der privaten Haushalte mit Computern enorm vereinfacht. Via E-Mail können heutzutage beliebig viele Informationen äußerst einfach und kostengünstig versandt werden.

## Zeit – die begrenzte Ressource

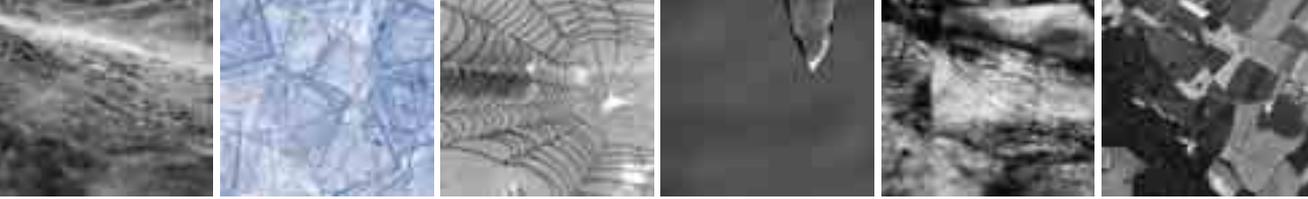
Vermehrter Zugang zu Informationen und, wie eingangs gezeigt, eine gestiegene Auswahl an Aktivitätsoptionen sind prinzipiell erst einmal gut. Jedoch benötigen die Verarbeitung von Informationen und die Teilnahme an Aktivitäten entsprechend Zeit. Denn wollten wir auch nur einen Teil der Optionen in gleicher Intensität wie früher wahrnehmen, müsste das tägliche Stundenkontingent um ein Vielfaches mitwachsen. Das ist aber nicht der Fall. Wir haben weiterhin 24 Stunden an sieben Tagen in der Woche zur Verfügung. Neue Wege sind zu suchen, um die Vorteile der Informationsfülle zu nutzen und unerwünschte Nebenwirkungen wie Zeitdruck oder Stress zu verhindern. Gerade diese beiden Faktoren, auf die wir später noch eingehen werden, sind es, die häufig negativen Einfluss auf Entscheidungen in komplexen Situationen haben. „Zeitdruck ist der Feind des guten Denkens“, so die Psychologin und Komplexitätsforscherin Gesine Hofinger.

„Es ist zu beobachten, dass parallel zu den Herausforderungen auch die Anzahl der Lösungsvorschläge steigt.“ Doch leider gleichen diese Ratschläge den ständig neu propagierten Diätformen – der Jojo-Effekt lässt nicht lange auf sich warten. Denn, so einleuchtend viele Tipps erst einmal klingen, häufig scheitert man an deren langfristiger, konsequenter Umsetzung, oder das Problem wird nur oberflächlich gelöst. Selbst Tiki Küstenmacher, einschlägig bekannt unter den Ratgeberautoren, räumt ein, dass auch ihm die Befolgung der Tipps im Bereich Zeitmanagement sehr schwerfällt. Was tun? Da diese Thematik – bemisst man sie an der Menschheitsentwicklung – vergleichsweise jung ist, liegen noch keine „Langzeiterfahrungen“ vor, welche Haltungen, Strategien oder Tipps wirklich nutzen.

Werfen wir einen Blick auf gängige Handlungsmuster, die zur Verfügung stehende Zeit besser zu nutzen.

■■■■■■■■■ Stellen Sie sich vor, die uns zur Verfügung stehende Zeit wäre eine Wohnung und die Informationen, die wir täglich aufnehmen, oder Aktivitäten, denen wir nachgehen, wären Gegenstände. Die Menge realer Einrichtungsgegenstände ist in den letzten hundert Jahren wohl ähnlich drastisch angestiegen wie die der Informationen und Aktivitäten. Nur – im Durchschnitt steht uns heute sehr viel mehr Wohnraum zur Verfügung als zu jener Zeit. Müssten wir heute mit genauso vielen Quadratmetern auskommen wie damals, hätten wir ein Problem: Wir müssten versuchen, die Dinge sehr eng aneinanzureihen, den Platz sehr ökonomisch auszunutzen, manchmal vielleicht sogar doppelt zu belegen (in Bücherregalen immer zwei Reihen Bücher aufnehmen, Schränke zum Wegrollen bauen, vielleicht sogar auf so platzraubende Dinge wie Sofas oder Sessel ganz verzichten) ... Bei Gegenständen erkennen wir sofort, ob sie mit

**INFORMATIONEN UND AKTIVITÄTSOPTIONEN NEHMEN KONTINUIERLICH ZU – NICHT ABER DIE UNS ZUR VERFÜGUNG STEHENDE ZEIT!**



*dem Raum harmonieren beziehungsweise ob eine Dopplung nutzlos ist: Kein Mensch würde sich drei Couchtische ins Wohnzimmer stellen.*

Was uns bei der Gestaltung von Wohnräumen absurd erscheint, tun wir – im übertragenen Sinne – bei der Gestaltung unserer Zeit: Wir steigern unsere Effektivität – reden, lesen oder diskutieren schneller und nehmen so mehr Impulse pro Zeiteinheit auf. Wir erhöhen die „Taktung“, d. h., pro Information und Aktivität wenden wir weniger Zeit auf als früher – Meetings, Zeitungsartikel, Talkrunden, Theateraufführungen oder Werbespots sind kürzer als noch vor 50 Jahren.

■■■■■■■■■■ *Deutlich wird diese höhere „Normalgeschwindigkeit“ unseres Alltags, wenn wir alte Filme anschauen: Lange Dialoge, wenige Schnitte und Szenenwechsel, sekundenlange Landschaftseinblendungen usw. Man ertappt sich dabei, dass man an manchen Stellen gerne den Vorspulknopf drücken möchte.*

Es gab wohl noch nie so viele Maschinen und Erfindungen, um Zeit zu sparen, wie heute – denken wir nur an Waschmaschinen, Wäschetrockner, Fertiggerichte, schnellere Reiseverbindungen oder PCs. Paradoxerweise scheinen wir immer weniger Zeit zu haben, je mehr Zeit wir sparen. Denn jede Lücke wird mit Aktivitäten gefüllt: Wird uns die Hausarbeit heutzutage durch viele elektrische Geräte erleichtert, nutzen wir die dadurch gewonnene Zeit für mehr Freizeitaktivitäten; kommen wir schneller von A nach B, fahren wir dafür öfter oder weiter mal eben irgendwohin; sind die Computerprogramme schneller, steigen parallel auch die Anwendungsmöglichkeiten. Nachdem es mittels E-Mail-Versand einfach geworden war, jemanden schnell „in Kopie“ zu nehmen, nahm die Zahl der „Kopie-Informationen“ sprunghaft zu. Die „Zeitforscherin“ Marianne Gronemeyer spitzt dies auf die Aussage zu, dass die Bilanz zwischen ergriffenen und versäumten Gelegenheiten für uns immer ungünstiger wird.

Eine weitere Strategie, deren Verbreitung zuzunehmen scheint: Wir „stapeln“, d. h. wir machen Dinge gleichzeitig. Das Klickgeräusch am anderen Ende der Telefonleitung verrät, dass der Gesprächspartner nebenher die Computermaus bedient. Handygespräche werden während der Autofahrt geführt, beim Fernsehen wird gebügelt oder gegessen und während des Kochens ferngesehen. Um die Effektivität noch zu steigern, füllen wir – mit Hilfe der Technik – nahezu alle Lücken: Vorträge können mit Hilfe von iPods im Zug gehört, Veranstaltungspausen für schnelle Mails oder Telefongespräche genutzt werden.

Diese Strategien helfen, den beruflichen Alltag gut zu meistern. Um jedoch unerwünschte Nebenwirkungen zu verhindern, ist es entscheidend, sie sinnvoll zu nutzen. Sie sind nicht für alle Situationen und Themen passend und vor allem nicht für den Dauereinsatz geschaffen: Lücken sind wichtig, um zu entspannen, Gedanken ihren Lauf zu lassen und so kreative Ideen zu entwickeln. Konzentriert man sich auf eine Tätigkeit, ermöglicht das eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema und verhindert, alles ein bisschen und nichts richtig zu tun. Dies wird jedoch nur gelingen, wenn man streng auswählt. Am Beispiel der Wohnung: Bevor man sich immer effektivere Varianten des Stapelns überlegt, sollte man prüfen, was man wirklich braucht.



■■■■■■■■■ **Wenn das Ziel in der Sonne dösen ist ...** ■■■■■■■■■ Ein Fischer liegt am Strand und genießt nach getaner Arbeit am Vormittag nun die Sonne. Ein Tourist kommt vorbei und beginnt mit dem Fischer ein Gespräch. „Stellen Sie sich mal vor, Sie führen heute ein zweites, ein drittes, vielleicht sogar ein viertes Mal aus und Sie fangen drei, vier, fünf, vielleicht sogar zehn Dutzend Makrelen!“ Der Fischer nickt. „Sie würden“, fährt der Tourist fort, „nicht nur heute, sondern morgen, übermorgen, ja, an jedem günstigen Tag zwei-, dreimal, vielleicht viermal ausfahren – wissen Sie, was geschehen würde?“ Der Fischer schüttelt den Kopf. „Sie könnten sich in spätestens einem Jahr einen Motor kaufen, in zwei Jahren ein zweites Boot, in drei oder vier Jahren könnten Sie vielleicht einen kleinen Kutter haben, eines Tages zwei Kutter, Sie würden ...“, die Begeisterung verschlägt ihm für ein paar Augenblicke die Stimme, „Sie würden ein kleines Kühlhaus bauen, vielleicht eine Räucherei, später eine Marinadenfabrik, mit einem eigenen Hubschrauber rundfliegen, die Fischschwärme ausmachen und Ihren Kuttern per Funk Anweisung geben, sie könnten Lachsrechte erwerben, ein Fischrestaurant eröffnen ... und dann“, wieder verschlägt es ihm vor Erregung die Sprache. „Dann könnten Sie beruhigt hier im Hafen sitzen, in der Sonne dösen – und auf das herrliche Meer blicken.“ „Aber das tue ich ja schon jetzt“, sagt der Fischer. (nach Heinrich Böll)

Wir leben in einer Welt mit vielfältigen Möglichkeiten, Chancen und Herausforderungen. Es gibt kein Rezept, wann Entschleunigen und wann Beschleunigen sinnvoll ist. Dies kann immer nur vor dem Hintergrund der Ziele und der momentanen Situation entschieden werden. Gegen die Lösung des Fischers könnte man einwenden, dass dieser aufgrund seiner Lebensweise keinerlei Sicherheiten hat oder auch, dass er sehr ärmlich lebt. Das ist sicher nicht jedermanns Sache. Es geht darum, für das jeweilige Ziel das passende Maß zu finden, zu prüfen, wann Informationen und Optionen Chancen bieten und wann sie unser Leben „verstopfen“; welches Tempo angemessen ist – wann es zu powern gilt und wann Phasen der Entschleunigung und Langsamkeit notwendig sind.

Schwierig ist das „richtige“ Umschalten von „viel“ auf „wenig“ und von „schnell“ auf „langsam“, da wir uns an Geschwindigkeit gewöhnt haben. So beeilen wir uns bei Tätigkeiten, die gut zur Entspannung geeignet wären, und setzen im Freizeitbereich nicht selten gleiche Effektivitätsansprüche wie im Beruf. Wir haben ein schlechtes Gewissen, wenn wir einen freien Tag „vertrödelt“ haben und wundern uns, wenn wir für „ein bisschen Haushalt“, das wir im hektischen Alltag in schnellem Tempo nebenbei meistern, plötzlich einen ganzen Tag brauchen. Doch genau dieses „Zwischendurch-einen-Gang-Zurückschalten“ gehört zu den intuitiven Erholungsstrategien des Körpers, die es zu kultivieren gilt. Am schwierigsten scheinen dabei die Übergangsphasen zu sein, die wir oft z. B. zu Beginn des Urlaubs erleben. Sind wir erst einmal im „Entspannungsmodus“, würden wir diesen meist problemlos noch länger aushalten.

**DIE HERAUSFORDERUNG  
IN DER HEUTIGEN ZEIT IST  
ZU ERKENNEN, WELCHES MASS  
AN AKTIVITÄTEN ZU WELCHER  
SITUATION UND ZU WELCHEM  
ZIEL PASST UND WELCHES  
TEMPO DAFÜR DAS RICHTIGE  
IST.**



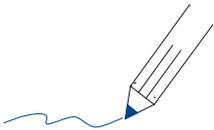
## Bewusste, zielorientierte Ressourcenplanung

### Werden Sie zum Manager Ihrer Aufmerksamkeit statt zu Ihrem Zeitmanager!

- Wählen Sie vor dem Hintergrund Ihrer beruflichen oder privaten Ziele bewusst aus, womit Sie sich wirklich beschäftigen wollen und wie viel Zeit Sie dafür aufwenden möchten! Bei manchen Dingen reicht es auch, wenn an Ihrer Stelle ein Kollege sich mit einem bestimmten Thema beschäftigt und bei Bedarf sein Wissen weitergibt. Oder es genügt zu wissen, wo man im Zweifel nachschlagen kann. Oder aber man steht einfach dazu, dass etwas möglicherweise zwar interessant, für einen selbst aber nicht wichtig ist. Heutzutage gibt es zahlreiche Ratgeber, die dezidiert darauf ausgerichtet sind, dem Leser im Schnelldurchlauf einen Überblick beziehungsweise eine Einführung in ein Thema zu vermitteln. Am Thema „Bildung“ wird die Zweischneidigkeit dieses Angebots besonders deutlich: Man kann ohne Frage mit einem auf diese Art erworbenen breit gefächerten, aber oberflächlichen Wissen kurzfristig punkten, aber der eigentliche Sinn humanistischer Bildung – als Weg, sich im Leben zu orientieren – geht dabei verloren.
- Prüfen Sie genau, welche Termine – beruflich wie privat – Sie wirklich wahrnehmen möchten oder müssen. Für manche gilt: „Man kann nicht auf zwei Hochzeiten gleichzeitig tanzen“. Keine Frage: Manchmal muss es sein, und gelegentlich macht es Spaß. Bisweilen aber auch nicht. Das Unterscheiden zwischen „wichtig“ und „nicht wichtig“ obliegt immer Ihnen selbst. Es ist nicht delegierbar. Aber es ist erlernbar; Reflexionsvermögen und die Offenheit, etwas auszuprobieren – auch die „Nein“-Entscheidung –, können dabei helfen.
- Lernen Sie Zeitdiebe kennen: Überlegen Sie, welche „Störungen“ von außen Sie zulassen möchten und entscheiden Sie dies wiederum mit Blick auf die gesetzten Ziele. Ist es für den einen beruflich relevant, fünfmal am Tag im Internet die neuesten News zu lesen, ist es für den anderen ein tückisches Ablenkungsmanöver. Auch Meetings können schnell zu Zeitdieben werden. Es hilft, den Zeitrahmen und die Tagesordnung vorher genau festzulegen und anschließend auch auf deren Einhaltung zu achten. Doch auch ein zu hoher Anspruch an sich selbst sowie der Zwang, alles perfekt machen zu wollen, können Zeitdiebe sein.
- Versuchen Sie keine unnötigen Informationen zu produzieren. Bevor Sie also beispielsweise irgendwelche Auswertungen erstellen oder Umfragen durchführen, prüfen Sie genau, welche Details erforderlich sind und ob Sie mit den Ergebnissen wirklich etwas anfangen können. Im Zweifelsfall verzichten Sie lieber darauf. Für fast alle Arbeitsbereiche gibt es immer wieder neue Erhebungsverfahren und Kennzahlen zu allen möglichen Aspekten, die einen Sachverhalt immer unübersichtlicher erscheinen lassen. Zudem lassen sich aus Kennzahlen keineswegs automatisch Interpretationen, geschweige denn Konsequenzen, herauslesen! Mehr Informationen zu haben, heißt nicht, besser informiert zu sein!



- Achten Sie auf Pausen zum Durchatmen: Manchmal hilft es schon, selbst Wartezeiten als verborgenen Glücksfall zu betrachten. Nutzen Sie die Zeit zum Innehalten und Nachdenken und verschwenden Sie nicht Ihre Aufmerksamkeit und Energie, indem Sie sich über die Ursache der „Zwangspause“ ärgern.
- Entscheiden Sie bewusst, welches Tempo einer Sache angemessen ist. Genügt ein schneller Überblick, vielleicht parallel zu einer anderen Tätigkeit, oder ist eine intensivere, ungestörte Auseinandersetzung damit wichtig? Lernen Sie Ihre „Eigenzeit“ kennen: Was können Sie zu welcher Tageszeit am besten erledigen?
- Schaffen Sie sich persönliche Rituale, um Tempo zu reduzieren und auf Entschleunigung umzuschalten: Benutzen Sie doch mal die Treppe anstelle des Fahrstuhls, gehen Sie nach der Arbeit erst einmal um den Block, anstatt direkt nach Hause.



---

---

---

---

---

---

---

---





## Umgang mit Komplexität –

### Irrwege und Wege

Komplexe Situationen sind auch dann gegeben, wenn der eigene Umgang mit Informationen und der verfügbaren Zeit bewusst gestaltet wird. Die Herausforderung ist, dennoch entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. Vor welchen Fehlern sollte man sich in Acht nehmen? Welches Vorgehen ist geeignet, diese möglichst zu vermeiden?

## Umgang mit Komplexität – Irrwege und Wege

In den 70er Jahren begannen Prof. Dörner und dessen Kollegen an der Psychologischen Fakultät der Universität Bamberg zu erforschen, wie Menschen mit komplexen Herausforderungen umgehen. Versuchspersonen mit ganz unterschiedlichem Bildungsstand beziehungsweise beruflichem Hintergrund wurden mit künstlich geschaffenen, der Realität nachempfundenen Herausforderungen am Computer konfrontiert. Im sogenannten „Lohhausen-Versuch“ sollten die Teilnehmer die Geschicke einer am Computer simulierten Kleinstadt gleichen Namens lenken. Sie konnten – vergleichbar realen Anforderungen – Anreize zur Ansiedelung von Unternehmen schaffen, Faktoren für eine attraktive Stadt auswählen usw. Im ähnlich aufgebauten Planspiel „Tanaland“ sollte ein fiktiver afrikanischer Kleinstaat zum Wohle der dortigen Bewohner „regiert“ werden. Schon bei den ersten Durchläufen zeigten sich typische Fehler bei der Vorgehensweise der Versuchspersonen, die später zu problematischen Entwicklungen in der Simulation führten: Lohhausen wurde heruntergewirtschaftet, in Tanaland entwickelten sich katastrophale Hungersnöte.

Die Ergebnisse erregten große Aufmerksamkeit weit über die psychologische Fachwelt hinaus, weil sie Aufschluss gaben, wie schwer es Menschen fällt, selbst unter „optimalen Bedingungen“ – Steuerungshoheit, Transparenz der Einflussfaktoren usw. – „gute“ Entscheidungen zu treffen.

### „Beliebte“ Fehler und wie man sie vermeidet

Es folgt eine Übersicht der häufigsten Fehler  mit entsprechenden Lösungsvorschlägen . Diese werden auf den nächsten Seiten ausführlich vorgestellt.

#### Aktionismus und Fehleinschätzungen

 Ziele und Prioritäten festlegen

#### Oberflächliche Situationsanalyse

 Informationen sammeln und Zusammenhänge beachten

#### Unterschätzen exponentieller und zeitverzögerter Verläufe

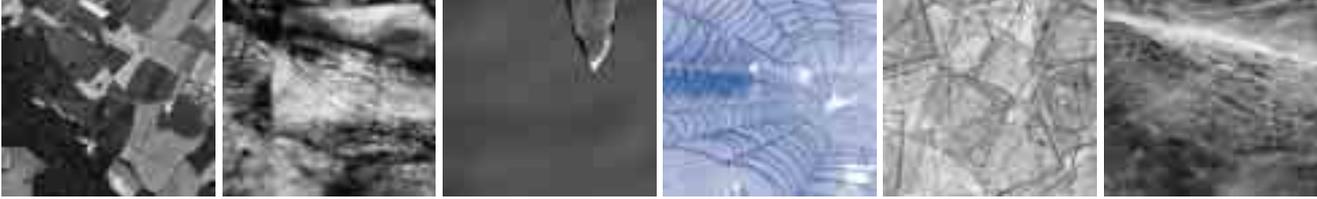
 Modelle und Prognosen entwerfen

#### Falsche Planung

 Bewährtes tun, Neues wagen, regelmäßig prüfen

#### Fehlender Blick über den Tellerrand

 Regelmäßige Zwischenbilanz



## Aktionismus und Fehleinschätzungen

Die Probanden in der Versuchsreihe von Prof. Dörner nahmen sich häufig nicht die Zeit, zunächst das übergeordnete Ziel klar zu definieren und die Reihenfolge der dazugehörigen Unterziele in der richtigen Priorität zu formulieren. Am Beispiel des afrikanischen Kleinstaats Tanaland: Welcher Zustand sollte durch die getroffene Entscheidung hinterher erreicht werden? Wie sollten die Menschen dort leben?

Die Probanden standen in dem Planspiel vor der Ausgangslage, dass in Tanaland täglich Menschen aufgrund der schlechten medizinischen Versorgung starben. Daher schien es vielen Spielern naheliegend, in dieser Frage sofort zu handeln, anstatt erst große Zukunftspläne zu schmieden. Sie verbesserten tatkräftig und entschlossen den Gesundheitszustand der Bewohner von Tanaland und erreichten so einen deutlichen Anstieg der Lebenserwartung. Dieser Erfolg zog aber – zunächst unbemerkt, später immer offensichtlicher – Probleme nach sich: Die Erträge der Felder und der Viehwirtschaft reichten nicht mehr für die stark angestiegene Bevölkerungszahl. Als Folge erhöhten die fiktiven Regierungschefs die Anzahl der Rinder und der bestellten Felder. Viele Jahre später – in der Computersimulation nach wenigen Entscheidungsrunden – zeigten sich dramatische Folgen: Die zur Verfügung stehenden Grasflächen ernährten die großen Rinderherden nicht mehr ausreichend, was zusammen mit anderen Fehlentwicklungen zu einem enormen Rindersterben führte und letztendlich zur großen Hungersnot der Menschen.

Wissenschaftler sprechen von „Reparaturdienstverhalten“, wenn immer nur der augenscheinliche Misstand behoben wird. Bei der Einschätzung, was denn nun am dringendsten für den Einzelnen ist, zeigte sich, dass die Versuchspersonen häufig mit der Lösung derjenigen Probleme begannen, die sie am besten lösen konnten und nicht mit denen, die am wichtigsten oder dringendsten waren. Diese Herangehensweise stellt einen Fallstrick für unsere Handlungen auch in weniger dramatischen, ganz alltäglichen Situationen dar: Egal, ob es sich um den Umgang mit einem übergroßen Aufgabenpensum handelt, dem Verhalten bei Problemen in Projektverläufen oder beim vorab erwähnten Kauf der Digitalkamera. Natürlich unterscheiden sich die Beispiele hinsichtlich der Auswirkungen, wenn falsche Prioritäten gesetzt werden: Wäre man wirklich Staatschef oder Projektleiter, würden Menschen sterben beziehungsweise ein Projekt würde möglicherweise scheitern, während die Kamera im Zweifel einfach als eine Fehlinvestition im Schrank liegen würde.



## Ziele und Prioritäten festlegen

Um sicherzustellen, dass die Ergebnisse von Planungen und Handlungen den Erwartungen entsprechen, empfiehlt es sich, genau festzulegen, was man erreichen möchte. Häufig besteht zwar eine vage Vorstellung davon, sobald diese jedoch klar formuliert werden soll, zeigt sich, dass sie nicht eindeutig ist oder die ver-

wendeten Begrifflichkeiten verschiedene Auslegungen zulassen. Wenn mehrere Personen mit der Lösung eines Themas betraut sind, wird diese eindeutige Festlegung des Ziels noch wichtiger, da jeder andere Erwartungen hat.

■■■■■■■■ Die Wahlprogramme der politischen Parteien sind Musterbeispiele für unklare Ziele. Was heißt es genau, wenn jemand das Gesundheitswesen zeitgemäß umgestalten will, oder was heißt es, wenn das Land zukunftsfähig werden soll? Was ist gemeint mit dem Wort „Zukunftsfähigkeit“? Hier ist die Unklarheit quasi Programm, wird doch dadurch erreicht, dass sich möglichst wenige daran stören, da die dadurch entstehenden Konsequenzen nicht gleich erkennbar sind.

Wird bei den politischen Parteien einkalkuliert, dass Unzufriedenheiten beim Wähler durch unklare Wahlversprechen nach einer Amtszeit wieder in Vergessenheit geraten sind, so besteht in der Regel keine solche „Verjährungsfrist“, bei unpräzisen Zielsetzungen z. B. in Projekten.

**KLARHEIT ÜBER DIE  
EIGENEN ZIELE IST UNER-  
LÄSSLICH, UM DIE PASSEN-  
DEN HANDLUNGEN IN DER  
RICHTIGEN REIHENFOLGE  
ABLEITEN ZU KÖNNEN.**

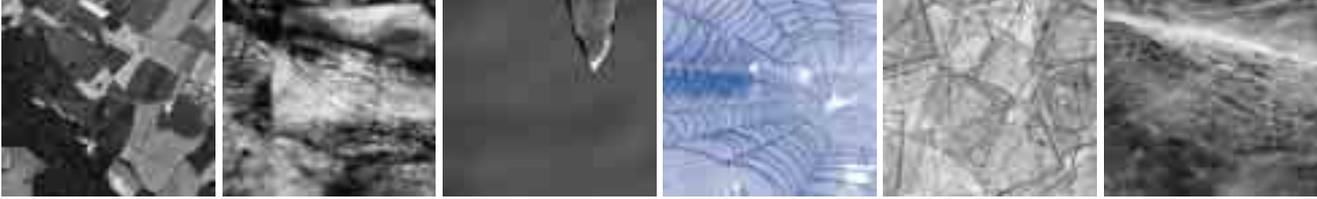
Die Umsetzung von Zielen wird erleichtert, wenn Zwischen- und Feinziele formuliert werden. Meist lässt sich durch sie konkreter ausdrücken, was im Einzelnen erreicht werden soll. Zudem ermöglicht dies, im Laufe des Umsetzungsprozesses zu kontrollieren, ob der eingeschlagene Weg der richtige ist.

Steht eine solche Zielpyramide klar formuliert fest, lohnt es sich, diese nochmals kritisch zu hinterfragen: Ist es das, was man wirklich erreichen will? Oder wurde man durch ein nebensächliches Thema – weil nahe liegend, spannend oder dringend – abgelenkt? Auch lohnt es, genau zu prüfen, was wirklich zu einem selbst, zur Situation, zur Abteilung oder zum Unternehmen passt.

■■■■■■■■ Botschaften in Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung zeigen dies sehr anschaulich. So gibt es Konzepte, bei denen den Teilnehmern suggeriert wird, dass sie ein „Adler“ sein könnten, wenn sie nur wollten ... Der Journalist Ralf G. Nemecek bringt die Zweifel über derart gesteckte Ziele auf den Punkt: Als Ente könne es nicht darum gehen, ein Adler zu werden, sondern die beste Ente, die man sein kann!

Selten gibt es nur ein Ziel – meist konkurrieren verschiedene Ziele miteinander. So kann beispielsweise „Bespaltungen effektiver gestalten“ mit dem Ziel konkurrieren, „Freiräume für offene Diskussionen ermöglichen“. Um zu einer zufriedenstellenden Priorisierung zu gelangen, ist es wichtig, die daran geknüpften Erwartungen offenzulegen. Erst das Bewusstsein dafür, ob und wie sich beide Ziele möglicherweise widersprechen, ermöglicht ein Abwägen, Priorisieren oder die Suche nach Wegen, beide zu erreichen. Im genannten Beispiel könnte eine solche Lösung möglicherweise sein, gesonderte Foren für „Offene Diskussionen“ zu schaffen und diese aus tagesaktuellen Meetings auszuklammern.

Nicht zuletzt geht es in diesem Zusammenhang auch immer darum festzuhalten, was sich nicht verändern soll! Wird dies genauso konkret festgelegt wie die Ziele, die erreicht werden sollen, so kann schnell erkannt werden, wenn das „Bewahrenswerte“ gefährdet ist.



## Oberflächliche Situationsanalyse

Die Recherche von Informationen zu einem Thema birgt die Gefahr abzuschweifen, nach dem Motto „dies oder jenes könnte für die Situationsanalyse auch interessant sein“. Man verliert sich in der Beschäftigung mit spannenden Aspekten, die jedoch kaum mehr etwas mit dem angestrebten Ziel zu tun haben. Ein weiterer Fehler besteht darin, dass man das Gesamte aus den Augen verliert. Konzentriert man sich allein auf ein Detail, läuft man Gefahr, Nebeneffekte nicht zu beachten. Dörner schrieb über das Verhalten der Probanden, dass diese „mit dem ganzen System operierten, als wäre es eine Ansammlung unabhängiger Teilsysteme“.

■■■■■■■■■ **Der Elefant und die Blinden** ■■■■■■■■■ Es waren einmal fünf weise Gelehrte. Sie alle waren blind. Diese Gelehrten wurden von ihrem König nach Indien geschickt und sollten herausfinden, was ein Elefant ist. Dort angekommen, standen die fünf Gelehrten um das Tier herum und versuchten, sich durch Ertasten ein Bild des Elefanten zu machen. Als sie zurück zu ihrem König kamen, sollten sie ihm nun über den Elefanten berichten. Der erste Weise hatte am Kopf des Tieres gestanden und den Rüssel des Elefanten betastet. Er sprach: „Ein Elefant ist wie ein langer Arm.“ Der zweite Gelehrte hatte das Ohr des Elefanten ertastet und sprach: „Nein, ein Elefant ist vielmehr wie ein großer Fächer.“ Der dritte Gelehrte sprach: „Aber nein, ein Elefant ist wie eine dicke Säule.“ Er hatte ein Bein des Elefanten berührt. Der vierte Weise sagte: „Also ich finde, ein Elefant ist wie eine kleine Strippe mit ein paar Haaren am Ende“, denn er hatte nur den Schwanz des Elefanten ertastet. Und der fünfte Weise berichtete seinem König: „Also ich sage, ein Elefant ist wie eine riesige Masse, mit Rundungen und ein paar Borsten darauf.“ Dieser Gelehrte hatte den Rumpf des Tieres berührt. Nach diesen widersprüchlichen Äußerungen fürchteten die Gelehrten den Zorn des Königs, konnten sie sich doch nicht darauf einigen, was ein Elefant wirklich ist. Doch der König lächelte weise: „Ich danke euch, denn ich weiß nun, was ein Elefant ist: Ein Elefant ist ein Tier mit einem Rüssel, der wie ein langer Arm ist, mit Ohren, die wie Fächer sind, mit Beinen, die wie starke Säulen sind, mit einem Schwanz, der einer kleinen Strippe mit ein paar Haaren daran gleicht und mit einem Rumpf, der wie eine große Masse mit Rundungen und ein paar Borsten ist.“ Die Gelehrten senkten beschämt ihren Kopf, nachdem sie erkannt hatten, dass jeder von ihnen nur einen Teil des Elefanten ertastet hatte und sie sich zu schnell damit zufriedengegeben hatten.

Ein weiterer Stolperstein bei der Situationsanalyse besteht darin, nicht den richtigen Detaillierungsgrad zu finden. Denn: Zu viele Informationen über ein System hemmen die Entscheidungsfreude, man sieht „den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr“. Zu wenige Informationen können dagegen zu mangelhaften Entscheidungen führen, weil möglicherweise zentrale Aspekte nicht bekannt sind.



## Informationen sammeln und Zusammenhänge beachten

Um die zum Ziel passenden Handlungsentscheidungen treffen zu können, reicht es nicht, viele einzelne Informationen zu sammeln. Vielmehr müssen die relevanten Faktoren ausgewählt und deren Zusammenhänge erkannt und sinnvoll dokumentiert werden, und zwar vor dem Hintergrund, ob und wie die einzelnen Faktoren zusammenhängen. Im Beispiel „Tanaland“ hieße dies, Informationen darüber einzuholen, wie der Gesundheitszustand der Menschen verbessert werden kann, sowie darüber, welche Effekte eine verbesserte Gesundheitslage der Bevölkerung nach sich ziehen kann.

Im vorherigen Kapitel wurde ausführlich auf die Schwierigkeiten, angemessen mit der Informationsflut umzugehen, eingegangen. Deswegen sei hier nur noch einmal kurz zusammengefasst: Selten hat man die Zeit, sich umfassend über ein Thema zu informieren. Es gilt, passend zu den gesetzten Zielen, relativ rasch Schneisen in den „Informationsdschungel“ zu schlagen.

**FÜR EINE ANGEMESSENE SITUATIONSANALYSE IST ES ENTSCHIEDEND, REGELMÄSSIG ZU HINTERFRAGEN, WELCHE INFORMATIONEN WIRKLICH WICHTIG SIND.**

Wie tiefgehend welche Details recherchiert werden, hängt auch wiederum von den Zielen ab. Am Beispiel der Untersuchung eines Elefanten hieße dies, dass man sich als Zoopfleger beispielsweise nicht mit der Physiologie oder der Zellstruktur der Tiere auseinandersetzen braucht, es reicht eine Vorstellung davon, wie ein Elefant beschaffen ist. Ein Tierarzt muss sich dagegen im Detail mit den medizinischen Fakten auskennen; er muss den Elefanten in jedem Fall in seiner Gesamtheit in Augenschein nehmen.

Oftmals ist die Zielsetzung in der Praxis nicht so eindeutig; man weiß im Voraus häufig nicht einmal, was zu einem Themengebiet oder einer Aufgabe gehört. Hilfreich kann es sein, die eine oder andere Richtung auszuprobieren und damit ein Gespür zu entwickeln, ob man sich vielleicht doch nur auf einen Teilaspekt – „das Elefantenoohr“ – konzentriert hat. So überprüft man gleichzeitig nebenbei, ob die Vorgehensweise bei der Informationsbeschaffung angemessen ist oder ob man sich bei der Suche verliert bzw. diese zu rasch beendet.



### Unterschätzen exponentieller und zeitverzögerter Verläufe

■■■■■■■■■ **Ein Anschauungsbeispiel** ■■■■■■■■■ In einem Teich befindet sich eine junge Seerose mit einem Blatt. Nach einer Woche hat sich ein zweites Blatt gebildet, nach einer weiteren Woche gibt es vier Blätter. Bis der Teich zur Hälfte mit Blättern bedeckt ist, dauert es 16 Wochen. Schätzen Sie – ohne nachzudenken, intuitiv –, wie viele Wochen es noch dauern wird, bis der Teich ganz mit Blättern bedeckt sein wird. (Lösung auf Seite 38)

Dieses Beispiel macht deutlich, wie schwer es uns fällt, Dinge richtig einzuschätzen, die sich lange Zeit fast unbemerkt entwickeln und dann „scheinbar plötzlich“ ganz enorm an Fahrt gewinnen. Das unterscheidet das sogenannte exponentielle vom linearen Wachstum. Letzteres verläuft bezogen auf den Zeitabschnitt immer gleich, es käme im Fall der Seerose pro Woche nur ein Blatt hinzu, nach 16 Wochen wären es dann lediglich 16 Blätter und es würde weitere 16 Wochen dauern, bis es doppelt so viele sind. Exponentiell dagegen bedeutet – am Beispiel der Seerose – dass erst eins, dann zwei, dann vier, dann acht usw. Blätter dazu kommen. Diese Wachstumsform wird deshalb so häufig unterschätzt, weil nur die absolute Zahl betrachtet wird, nicht der Verlauf einer Entwicklung.



Im Falle von exponentiellem Wachstum wird meist zu spät gehandelt. Wenn die Folgen nicht sofort sichtbar sind, oder die Wirkung nur sehr langsam eintritt, haben wir Schwierigkeiten, für unser Handeln die richtige „Dosierung“ zu wählen – „Überdosierung“ ist eine häufige Folge hierbei. Denn zuerst zögerlich eingesetzte Maßnahmen, die zu keiner unmittelbar sichtbaren Wirkung führen, werden häufig einfach verstärkt. In der Summe addieren sich diese jedoch und zeigen – wiederum zeitverzögert – plötzlich zu starke Effekte, was dann dazu führt, dass übertriebene Gegenmaßnahmen ergriffen werden müssen.

■■■■■■■■ Erkennbar sind diese Wellen und Gegenwellen beispielsweise auf dem Arbeitsmarkt. Gibt es einen Fachkräftemangel in einem bestimmten Berufszweig, werden Anreize für potenzielle Auszubildende oder Studierende der entsprechenden Fachrichtung angeboten. Meist werden diese Maßnahmen aber „überdosiert“, d. h. zu stark und zu lange beworben und werden erst zurückgenommen – wiederum häufig zu extrem –, wenn es bereits zu viele Absolventen gibt. Die Konkurrenzsituation in diesem Sektor steigt, und nicht selten werden auch die Bedingungen in den umkämpften Bereichen schlechter. Das führt dann dazu, dass das Image sich verschlechtert und weniger Bewerber diesen Sektor wählen, sodass irgendwann wieder ein Mangel entsteht. Erst wenn dieser erneut augenfällig ist, starten abermals neue Kampagnen ...

Auch im Unternehmenskontext lauern solche Gefahren der Übersteuerung: Zeigen etwa Verbesserungsprozesse nicht unmittelbar Wirkung, werden häufig hektisch immer weitere Versuche gestartet, bevor die vorherigen Maßnahmen sich überhaupt entfalten und Wirkung zeigen konnten.



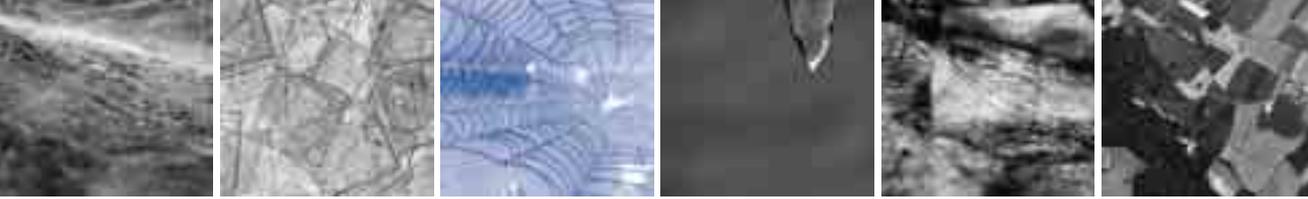
## Modelle und Prognosen entwerfen

Um gute Entscheidungen fällen zu können, gerade wenn deren Auswirkungen nicht sofort sichtbar sind, müssen wir eine Vorstellung davon bekommen, wie sich Dinge entwickeln könnten. Hierfür ist es hilfreich, vorab Zeit einzuplanen, um Zusammenhänge aufzuzeigen, gegenseitige Einflüsse abzuwägen, bisherige Entwicklungen zu analysieren und daraus Schlüsse zu ziehen, wie sich ein Thema – mit und ohne Einwirkung – weiterentwickeln könnte.

■■■■■■■■ Am Beispiel des Seerosenteichs: Erst durch die Analyse des bisherigen Pflanzenwachstums wird der Rückschluss möglich, wann der Teich komplett mit Seerosen bedeckt sein wird. Ohne das Erkennen dieser Entwicklungsperspektive sieht man lediglich einen zur Hälfte mit Pflanzen bedeckten Teich.

Wichtig ist, nicht vorschnell Rückschlüsse zu ziehen oder sich eine „feste“ Meinung zu bilden, sondern den bisherigen Erfahrungshintergrund möglichst auszublenden und wie ein „neutraler Forscher“ an ein bestimmtes Thema objektiv und unvoreingenommen heranzugehen.

Hat man ein „geistiges Modell“ eines Themenbereichs, lassen sich verschiedene Einwirkungsmöglichkeiten gedanklich „durchspielen“ und verschiedene Prognosen erstellen. „Angenommen, man hätte Ausgangspunkt A und würde Handlung B wählen, welche Konsequenzen hätte dies? Welche noch? Und danach?



Welche Faktoren könnten Einfluss nehmen, um ein anderes Ergebnis zu erhalten? ...“ Für die Modellbildung kann die Verwendung von Metaphern hilfreich sein. Sie vermitteln einprägsam eine Gesamtvorstellung über einen Sachverhalt. Da Metaphern schnell eine Eigendynamik entwickeln, sind sie mit Bedacht zu wählen. Das positive Bild „einen Stein ins Rollen bringen“ kann motivierend wirken, das möglicherweise abgeleitete Bild einer Lawine dagegen destruktiv.

Eine hilfreiche Methode ist die grafische Darstellung von komplexen Sachverhalten. Um Verläufe gedanklich gut durchgehen zu können, geben beispielsweise Wirkungsdiagramme aus der Systemtheorie einen guten Überblick, wie Elemente sich gegenseitig beeinflussen. Außerdem erlauben sie Prognosen über Entwicklungen.



### Falsche Planung

Wie bei der Informationssammlung kann sowohl eine zu detaillierte als auch eine zu grobe Vorgehensweise problematisch sein. Beim übergenauen Planen wird versucht, Aktionen, Prozesse oder Handlungen bis ins kleinste Detail im Voraus am „grünen Tisch“ festzulegen. Diese können jedoch meist nicht so realisiert werden, weil im Prozess der Umsetzung fast immer unvorhersehbare Entwicklungen Änderungen der ursprünglichen Planung erfordern. Zu genaues Planen kann bewirken, dass man nicht mit Unvorhergesehenem rechnet, sozusagen das „Unplanbare nicht einplant“ – weil ja alles bedacht wurde. Übergenaue Planungen geschehen oft aus Unsicherheit und verhindern letztendlich, dass zur rechten Zeit („außerplanmäßig“) gehandelt wird. Aber auch zu grobes Planen kann sich als Problem herausstellen: Wenn z. B. zu Beginn nicht überlegt wird, wann – d. h. unter welchen Bedingungen – welche Entscheidung sinnvoll ist und wann sie ggf. revidiert werden sollte. Dies kann unter Zeitdruck zu nicht angemessenen Reaktionen oder gar Handlungsunfähigkeit führen.

Das richtige Maß an Planung kann nicht generell festgelegt werden, darüber muss jeweils in der aktuellen Situation entschieden werden.

Ein weiterer Fallstrick beim Planen ist, dass man sich auf bewährte Patentrezepte verlässt, nach dem Motto „hat doch schon immer funktioniert“. Entscheidend ist – und das wird leider oft vergessen –, dass die Bedingungen der Referenzvorgänge dem aktuellen Fall bis ins Detail entsprechen müssten. Nur dann kann eine bisher erfolgreiche Strategie auf die neue Situation mit Aussicht auf Erfolg angewandt werden. Ansonsten liegen die Ergebnisse „knapp daneben“: Wenn z. B. eine tolle neue Moderationsmethode, die bereits einmal mit großem Erfolg zum Einsatz kam, nicht dem Sitzungsziel und den Teilnehmern entspricht; wenn eine zuvor erfolgreiche Produkteinführung nicht zur aktuellen Zielgruppe passt oder wenn eine aufwendige Markterhebung keine Erkenntnisse für die nächsten Schritte mit sich bringt.



## Bewährtes tun, Neues wagen, regelmäßig prüfen

Der beste Ausgangspunkt für Planungen besteht in der Analyse, wie bisherige Lösungsstrategien für vergleichbare Situationen aussahen. Gibt es „Patentrezepte“ – Maßnahmen, die bisher erfolgreich waren? Was hat sich bewährt, was nicht und warum? Sind die Bedingungen heute noch die gleichen? Welche möglichen Vorgehensweisen gibt es? Lassen Weiterentwicklungen völlig neue Wege erkennen?

■■■■■■■■■ **Die Sage um die Belagerung von Burg Hochosterwitz** ■■■■■■■■■ Als Margaretha Maultasch, Gräfin von Tirol, mit ihrem Kriegsvolk die Drau herunterzog, flüchteten viele Herren und Landleute mit Frau und Kind in die Burg Hochosterwitz. Stark und unüberwindlich ist diese Burg auf einem hohen Felsen erbaut. An eine Eroberung von Hochosterwitz war nicht zu denken. Also machte sie sich daran, die Feste zu belagern. Sie besetzte das Land rings um die Burg, sodass niemand hinein oder heraus konnte, und dachte, der Hunger werde den in der Burg eingeschlossenen Adel zur Aufgabe zwingen. Und wirklich gingen auf Hochosterwitz die Lebensmittel zur Neige; es herrschte ein solcher Hunger, dass die Leute sich nicht davor scheuten, Pferde, Hunde und Katzen zu schlachten. Als nur noch ein magerer Stier und zwei Vierling Roggen übrig waren, griff Herr Schenk von Osterwitz zu einer List: Er ließ den Stier schlachten, in seine Haut den letzten Roggen schütten und ihn den Berg hinunterstürzen – als ob sie noch im Überfluss zu essen hätten. Wie erhofft, wurde die Belagerung abgebrochen, da das Aushungern in weiter Ferne zu liegen schien. (nach Franz Pehr, Kärtner Sagen 1913)

Auch wenn aus historischer Sicht der Wahrheitsgehalt dieser Sage fraglich ist: Häufig sind es außergewöhnliche Wege, die erstaunliche Entwicklungen ermöglichen.

Hilfreich für eine Entscheidungsfindung kann auch sein, neben den objektiven Fakten das eigene intuitive Gefühl mit einzubeziehen (siehe S. 55).

Werden Strategien in Gruppen geplant, so ist es zur Vermeidung von unnötigen Konflikten sinnvoll, zu Beginn zu klären, ob die Gruppe „legitimiert“ ist, verbindliche Entscheidungen zu fällen oder ob sie nur eine beratende Funktion innehat. Sofern die Gruppe über Entscheidungsbefugnis verfügt, sollte zudem geklärt werden, wer genau welche Beschlüsse wann trifft. Es kann für eine Gruppe wie auch für Einzelpersonen sehr frustrierend sein, wenn im Glauben an die eigene Entscheidungskompetenz eine Vorgehensweise erarbeitet wird, die anschließend von den tatsächlichen „Entscheidern“ stillschweigend ignoriert wird.

Aus diesen Situationen kann Druck genommen werden, wenn man sich bewusst macht, dass die allermeisten Entscheidungen nicht in Stein gemeißelt sind, sondern nachgebessert oder neu entschieden werden können. Wichtig hierbei ist, dass die Kriterien, die zu einer bestimmten Entscheidung geführt haben, transparent werden. Somit sind sie für alle Beteiligten gut nachvollziehbar, und es ist klar zu erkennen, wann ein getroffener Entschluss nicht mehr passt, weil sich die Bedingungen geändert haben. Getroffene Entscheidungen sollten jedoch erst einmal die Chance der Bewährung erhalten, ehe sie revidiert werden. Die „guten“ Versuchspersonen bei Prof. Dörner zeichneten sich in den Planspielen gerade dadurch aus, dass sie einmal Entschiedenes nicht zu schnell wieder umstießen.



## Fehlender Blick über den Tellerrand

Bei den Planspielen Tanaland und Lohhausen wurde sehr oft beobachtet, dass die Teilnehmer sich bei der Lösung eines Problems gewissermaßen festgebissen hatten. Sie verstrickten sich immer weiter in Details – teilweise verstärkt durch Anfangserfolge –, ließen jedoch die anderen dringenden und wichtigen Probleme weitgehend unbeachtet, so dass die Gesamtentwicklung in ungewollten Bahnen verlief. Das gewohnte „Eins-nach-dem-anderen-Denken“ birgt dabei Tücken: Man will zunächst eine Sache gut zu Ende bringen, arbeitet sich in einen speziellen Themenbereich ein und fühlt sich mehr und mehr kompetent. Dies wiederum stärkt das Bedürfnis, die nun gewonnene Expertise auch nutzbringend in diesem Bereich weiter einzusetzen und nicht wieder mit einem anderen kaum bekannten Thema neu anzufangen. Wie im Abschnitt „Ziele“ gezeigt wurde, sind das zudem häufig die Problembereiche, in denen man sich besonders gut auskennt, ganz unabhängig davon, welche Priorität diesen zukommt. In Lohhausen engagierte sich beispielsweise eine

„Bürgermeisterin“ sehr intensiv für die Verbesserung der Situation der alten Menschen, untersuchte genau die Wegezeiten in die Innenstadt und verlor dabei die Gestaltung der Gesamtsituation der Stadt völlig aus den Augen – sicher kein Zufall: im „realen Leben“ übte sie einen Beruf im sozialen Bereich aus.

**VORSICHT IST GEBOTEN,  
WENN MAN DAS EIGENE  
VORGEHEN NICHT MEHR  
KRITISCH HINTERFRAGT.**

Das Fokussieren auf einen Teilbereich ist oft sinnvoll. Fatal wird es, wenn der Blick nicht von Zeit zu Zeit auf andere Aspekte und die Gesamtsituation mit ihren Erfordernissen gerichtet wird. Um ein „Festbeißen“ zu erkennen, ist es wichtig, regelmäßig Bilanz zu ziehen: Welche Ziele wurden gesetzt, welche sind davon bereits erreicht und welche sollen weiter handlungsleitend sein?

Zudem bietet diese regelmäßige Betrachtung ein optimales Lernfeld für die eigene Entwicklung. Man kann analysieren, ob die angenommenen Voraussetzungen noch stimmen, ob die Hypothesen über Zusammenhänge und Entwicklungstendenzen tatsächlich richtig sind, ob die gewählte Vorgehensweise angepasst werden muss usw.

Die Experimente mit den Planspielen zeigten, dass sich die Versuchspersonen häufig nicht mit den Folgen vorheriger Entscheidungen auseinandersetzten. „Sie schossen ihre Entscheidungen gewissermaßen wie Kanonenkugeln ab und kümmerten sich kaum noch darum, wo die Kugeln denn nun eigentlich landeten“, so Professor Dörner. Paradoxerweise wurden Handlungen umso weniger hinterfragt, je mehr die eigene Kompetenz in Frage gestellt war. Auch im beruflichen und privaten Alltag lassen sich solche Phänomene beobachten: Leistungsschwächere Mitarbeiter nehmen Feedbackangebote eher zurückhaltend in Anspruch, Eltern von schwierigen Kindern kommen selten in die Sprechstunden oder zu Elternabenden.

Ein weiterer Effekt, der mit mangelnder Kontrolle des eigenen Vorgehens zu tun hat, wurde bei den Planspielen sehr deutlich: Die Versuchspersonen stellten zu Beginn noch relativ viele Fragen und machten sich



Gedanken über die Zusammenhänge des Systems. Mit der Zeit ließ dies stark nach, sie glaubten zu wissen, „wie's geht“. Die große Zahl an Misserfolgen ist jedoch ein Indiz, dass es sehr wohl wichtig gewesen wäre, auch im Spielverlauf einmal eingeschlagene Wege, Meinungen und Methoden kritisch zu hinterfragen und ggf. zu ändern. Auch in der Arbeitswelt zeigt sich, dass Fachwissen und ein gewisses Sicherheitsgefühl – so nützlich es zumeist ist – im Umgang mit komplexen Situationen fatale Folgen haben kann. Beim Reaktorunglück von Tschernobyl war beispielsweise das zu große Sicherheitsgefühl der dortigen Techniker für die Katastrophe mitverantwortlich. Sie handelten an verschiedenen Entscheidungspunkten „intuitiv“, weil sie glaubten zu wissen, „womit sie zu rechnen hatten“; ja, sie handhabten Sicherheitsvorschriften lax oder ignorierten sie sogar, weil sie annahmen, über genügend Erfahrung zu verfügen.



### Regelmäßige Zwischenbilanz

Wenn Maßnahmen geplant und umgesetzt wurden, ist es wichtig, zwischendurch und danach zu prüfen, ob das Erwartete eingetroffen ist, ob die Modelle und Prognosen richtig waren oder ob nachgebessert werden muss, ggf. neue Informationen eingeholt und Entscheidungen revidiert werden müssen.

Da dieser Schritt – sich mit den Folgen des eigenen Denkens und Handelns zu konfrontieren – ein besonders unliebsames oder kompliziertes Unterfangen für die meisten Menschen zu sein scheint, haben wir einen Fragenkatalog zusammengestellt, der es Ihnen erleichtert, das eigene Vorgehen in komplexen Situationen strukturiert zu reflektieren. Sie finden diesen im Kapitel „Die Helikopterperspektive als Wundermittel“, S. 57.

### Der versteckte Nutzen von „Fehlern“

Dass die aufgeführten typischen Fehler im Umgang mit komplexen Situationen nicht nur im experimentellen Forschungslabor auftauchen, zeigen Analysen von Unglücksfällen, wo „menschliches Versagen“ als Ursache festgestellt wird, ebenso wie Analysen von Fehlentwicklungen in Wirtschaft, Politik oder Gesellschaft. Das Problem dabei ist nicht, dass uns das Entscheiden und Handeln in komplexen Situationen schwerfällt, sondern dass wir oft nicht merken, dass wir uns in einer komplexen Situation befinden und gerade einen folgenreichen Fehler machen. Bei der Beurteilung von Handlungen anderer in komplexen Sachverhalten „wissen“ wir aus der Distanz meist sofort, wie vorgegangen werden müsste, und zeigen wenig Verständnis für deren Handlungsweisen.

■■■■■■■■ Die Diskussionen über die anstehenden Reformen im Gesundheitssystem zeigen dies sehr anschaulich. Unabhängig davon, wie man dazu steht: Eine derartige Situation ist komplex, birgt viele Fallstricke und wohl nur sehr wenige der Kritisierenden und mit guten Ratschlägen parat Stehenden hätten wirklich bessere Entscheidungen getroffen – sicher andere Entscheidungen, aber vermutlich auch mit anderen, nicht beabsichtigten und Widerstand hervorrufenden Effekten.

Wie kommt es zu diesen klassischen „Fehlern“? Sie auf mangelnde Fähigkeiten oder Intelligenz zu schieben, wäre zu einfach.

Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass mancher „Fehler“ zur „Überlebensstrategie“ des Menschen gehört, die ihn die alltäglichen komplexen Herausforderungen des Lebens meistern lässt. Folgende Vorgehensweisen können unterschieden werden:

### **Ökonomisches Vorgehen**

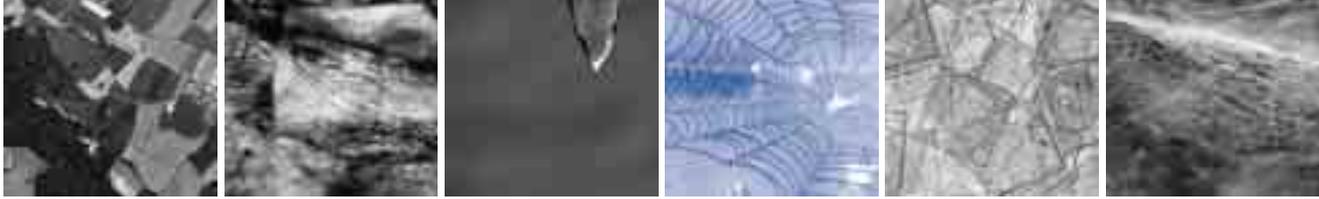
Im Alltag ist es schlicht unmöglich, alle Themen hinsichtlich ihrer Faktoren, kurz- und langfristigen Auswirkungen, Verknüpfungen usw. zu durchleuchten. Die Kapazität bewusster menschlicher Informationsverarbeitung ist begrenzt. Wir können nur relativ wenige Informationen pro Zeiteinheit verarbeiten. So wählen wir Abkürzungen – Filter für die Informationsflut und Routinehandlungen mit Routinelösungen, um die täglichen Anforderungen zu bewältigen. Das ist in den meisten Fällen auch eine erfolgreiche Strategie. Um jedoch das o. g. Vorgehen zu vermeiden, besteht die Herausforderung darin, festzustellen, wann wir sozusagen vom „Sparmodus“ auf „Intensivdenken“ umschalten müssen.

### **Gegenwartsorientierung**

Menschen neigen dazu, ein gegenwärtiges Problem wesentlich stärker zu gewichten als ein künftiges. So lässt sich erklären, dass Menschen z. B. nicht für ihr Alter vorsorgen oder Kompetenzen nicht erweitert werden, auch wenn klar ist, dass man sie demnächst brauchen wird. Deshalb werden u. a. Umweltprobleme erst zur Kenntnis genommen, wenn die Folgen deutlich sichtbar sind; aus gleichem Grunde wurde die Sicherung der Renten nicht schon vor 20 Jahren entschieden verfolgt – man hatte damals schlicht kein Gehör dafür gefunden. Die Überbewertung des aktuellen Motivs liegt nicht daran, dass uns Informationen fehlen, sondern dass wir diese verdrängen und hoffen, das Problem löse sich von selbst. Teilweise liegt auch hier ökonomisches Denken zugrunde. Manche Aufgaben erübrigen sich nach gewisser Zeit tatsächlich, oder die passende Lösung zeigt sich nach längerem Zuwarten nach dem Motto „kommt Zeit, kommt Rat“. Bei manchen Themen jedoch rächt es sich, wenn man sie nicht rechtzeitig angeht. Auch hier liegt die Kunst darin, zu erkennen, was wann beachtet werden sollte.

### **Schutzmechanismen**

Fühlt sich ein Mensch in der Lage, aktuelle und künftige Herausforderungen gut meistern zu können, verfügt er über ein hohes Kompetenzzempfinden. Dieses individuelle Empfinden jedes Menschen führt zu dem Gefühl langfristiger Handlungsfähigkeit. Wir wollen die „Dinge im Griff haben“. In Routinesituationen stimmt das Verhältnis zwischen empfundener Kompetenz und der tatsächlichen Lage meist gut überein. In Situatio-



nen, in denen unsere Kompetenz nicht ausreicht, helfen uns Schutzmechanismen, uns weiter als kompetente Menschen zu erleben, ohne es wirklich zu sein. So blenden wir unangenehme Informationen, die uns in Frage stellen könnten, einfach aus, beziehungsweise meiden Personen oder Situationen, die uns damit konfrontieren würden. Wir umgehen es, wie zuvor gezeigt wurde, die Ergebnisse unserer Handlungen zu überprüfen und denken über mögliche negative Effekte nicht weiter nach. Oder wir betrachten Sachverhalte lieber nicht in ihrer ganzen Komplexität, weil das Gefühl, sie noch unter Kontrolle zu haben, dann sinkt.

Das Fatale ist, dass diese Schutzmechanismen häufig auch dann noch beibehalten werden, wenn längst deutliche Zeichen für Misserfolge erkennbar sind. Selbst ganze Gruppen oder Teams unterliegen häufig der Filterbrille der Schutzmechanismen und stellen sich nicht der Realität.

Ein Anzeichen dafür, dass möglicherweise solche Mechanismen „am Werk sind“, zeigt sich, wenn jemand bei einer Fehlentwicklung sofort und sicher „weiß“, was die Ursache ist. Denn: Fast nie kann eine Fehlentwicklung sofort benannt werden, sondern erst nach der Analyse vieler Faktoren.

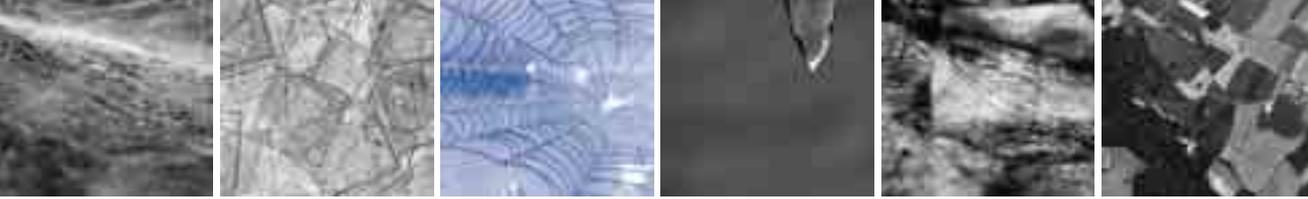
#### **Direkte oder indirekte Beeinflussung durch andere**

An unseren Handlungen sind fast immer – unmittelbar oder indirekt – andere Menschen beteiligt. Ganz gleich, ob es Vorgesetzte, Kollegen, Freunde oder auch fremde Menschen sind: Motive wie die Suche nach Anerkennung oder Dazugehörigkeitsgefühl bestimmen stets auch unsere Entscheidungen mit. Ein Beispiel aus dem Forschungsfeld von Komplexität im Gesundheitssektor von Cornelius Buerschaper und Michael St. Pierre zeigt dieses Prinzip in drastischer Weise. Eine im Rahmen einer Fallstudie untersuchte Operation mit tödlichem Ausgang hätte verhindert werden können, wenn derartige Motive ausgeschaltet gewesen wären: Während einer Operation war der behandelnde Anästhesist eingeschlafen, durch eine leichte Bewegung des Patienten lockerte sich der für die Beatmung notwendige Tubus – was eine unzureichende Sauerstoffversorgung zur Folge hatte. Eine an der Operation beteiligte Schwester bemerkte das Problem, wies jedoch aus Angst vor negativen Konsequenzen nicht auf den schlafenden Anästhesisten hin.

Gerade in komplexen Situationen, die oft weitreichende Auswirkungen haben, sind derartige psychische Einflussfaktoren auf unser Handeln fatal. Das Schwierige daran ist, dass wir uns dieser Einflüsse meist nicht einmal bewusst sind.

### **Weitere Lösungsansätze**

Neben den Hinweisen auf mögliche Fehler, zu denen wir im Umgang mit komplexen Situationen neigen, und den genannten Aspekten des Planens und Handelns möchten wir im folgenden noch einige Gedankenanstöße für komplexe Herausforderungen geben.



### Unvorhergesehenes einplanen

Erst durch die intensive Auseinandersetzung mit einem Thema zeigen sich nach und nach relevante Einflussgrößen. Dies bedeutet, dass anfangs gesetzte Ziele oder Vorgehensweisen dann oft nicht mehr passen. Damit dies nicht zum Scheitern eines Vorhabens führt, weil die Ressourcen versiegen oder Motivation verloren geht, ist es wichtig, von vornherein Unvorhergesehenes einzuplanen. Die Offenheit für neue Erkenntnisse führt zwar dazu, dass eingangs gesetzte Ziele ggf. verändert werden müssen – aber sie führt auch zu einem besseren Ergebnis..

■■■■■■■■ **Beispiel Projektmanagement** ■■■■■■■■ *Eine prekäre Situation in Projektverläufen entsteht dann, wenn sich während eines Prozesses neue Erkenntnisse ergeben, die eine Abweichung des ursprünglich zwischen Dienstleister und Kunden vereinbarten Projektdesigns erzwingen oder zumindest nahelegen. Der Kunde gerät dann in die Rolle des Bremsers und versucht, das vereinbarte Budget zu retten, der Dienstleister wirbt für die Abweichung vom ursprünglichen Vorgehen, will er doch gute Ergebnisse abliefern. Und nicht selten bleiben dabei die wertvollen neuen Erkenntnisse über eine optimale Lösung auf der Strecke. Ein Ausweg ist, gleich zu Beginn über die hohe Wahrscheinlichkeit der sich entfaltenden Komplexität zu sprechen und zu vereinbaren, wie in der dann neuen Situation der Prozess des gemeinsamen Abwägens und Entscheidens aussehen soll.*

### „Wenn du's eilig hast, geh langsam“

In „kritischen Situationen“ – unter Zeitdruck und mit weitreichenden Konsequenzen – ist das schnelle Handeln oft ein Verhängnis, weil nicht die beste Strategie gewählt wird, sondern die naheliegende. Oft sind es jedoch nur wenige Sekunden, die mehr aufgewendet werden müssten, um wesentlich bessere Entscheidungen zu fällen. Hier lohnt sich, vor jede überstürzte Handlung ein „inneres Stopp-Schild“ zu setzen: die Situation sorgfältig zu analysieren und eine Entscheidung gut abzuwägen, indem mehrere Alternativen mit den jeweiligen Fern- und Nebenwirkungen beachtet werden. Denn häufig muss Zeit, die durch schnelles Handeln zunächst eingespart wurde, später doppelt und dreifach nachgelegt werden, wenn sich die Unzulänglichkeiten der überstürzten Handlungen zeigen.

### Perspektivenvielfalt sichern

Es ist in der beruflichen Praxis üblich, komplexe Herausforderungen und Entscheidungen an Teams, Kommissionen oder Projektgruppen zu delegieren, in der Erwartung, dadurch die Fehler im Umgang mit Komplexität zu minimieren: Sachverhalte können aus verschiedenen Perspektiven heraus analysiert und diskutiert und in kleine überschaubare Einheiten aufgeteilt werden, für die jeweils jemand spezialisiert ist, der sich dort weiter vertieft. Allerdings liefern Gruppen aufgrund dynamischer Prozesse nicht automatisch bessere Ergebnisse als Einzelpersonen. Auch hier gilt es, typische Fallen zu beachten, um die Chancen, die eine größere Zahl an Beteiligten bietet, auch wirklich nutzen zu können.

Ganz unabhängig davon, ob es einen offiziellen Leiter gibt oder nicht, bildet sich in Gruppen meist ein *Meinungsführer* heraus. Dies hemmt in zweifacher Hinsicht die Suche nach bestmöglichen Entscheidungen. Zum einen werden Argumente nicht objektiv geprüft, sondern je nachdem, wer sie vorbringt, unterschiedlich gewichtet. Zum anderen – und das ist wahrscheinlich in der Praxis die größere Gefahr – neigen Mei-



nungsführer dazu, ihre einmal eingeschlagene Sichtweise nicht mehr zu ändern, auch wenn neue Argumente dies nahelegen, weil sie befürchten, ihre Autorität einzubüßen.

Ein Aspekt kann in einer sachlich geführten Diskussion schnell aus dem Blick geraten: Menschen neigen – aus dem Bedürfnis heraus, akzeptiert, gemocht und geschätzt zu werden – dazu, ihre Sichtweise an die Mehrheitsmeinung anzupassen. Forscher haben nachgewiesen, dass dieser Effekt der *Konformität* selbst bei scheinbar objektiv wahrnehmbaren Fakten stattfindet. Man scheut sich, durch eine abweichende Auffassung als Außenseiter wahrgenommen zu werden.

■■■■■■■■■ *Die Teilnehmer einer wissenschaftlichen Studie sollten die Bewegung eines Lichtpunkts abschätzen. In Wirklichkeit bewegte sich der Punkt nicht, auch wenn es in dem völlig abgedunkelten Raum so erschien. Zu Beginn unterschieden sich die einzelnen Schätzungen beträchtlich. Sobald die Teilnehmer jedoch ihre Schätzung in einer Gruppe laut abgaben, begannen sich ihre Schätzungen deutlich anzunähern.*

Das größte Problem dieser Verzerrungen ist, dass wir uns über die Beeinflussung zumeist gar nicht im Klaren sind, sondern davon ausgehen, dass es sich um unsere eigene Wahrnehmung oder Beurteilung handelt.

Soll in einem Team ein Beschluss gefällt werden, so wird häufig noch vor der Diskussion über mögliche Alternativen schnell ausgetauscht, welche Entscheidung jeder bevorzugt. Häufig sind die individuellen Präferenzen sogar vor der eigentlichen Sitzung den Teilnehmern bekannt. So paradox es klingen mag: Eine Gruppe hat die geringsten Chancen, die bestmögliche Entscheidung herauszufinden, wenn sie sich schnell einig ist. Denn *schneller Konsens* führt häufig dazu, dass verschiedene Alternativen nicht mehr objektiv geprüft werden. Gruppendiskussionen bergen die Gefahr, dass diejenigen Argumente, die der gemeinsam präferierten Entscheidung zuwiderlaufen, entweder gar nicht erst „auf den Tisch kommen“ oder durch sofortige Gegenargumente ad acta gelegt werden. Der Psychologieprofessor Irving Janis prägte in der Fachwelt für diese Tendenz, bei einer Gruppenentscheidung unerwünschten Input auszublenden, den Begriff „Groupthink“.

Auch wenn es mühsamer ist – gegensätzliche Auffassungen der Teilnehmer sind der beste Garant dafür, dass Entscheidungsoptionen tiefgehend geprüft werden. Eine gute Grundlage für Meinungsvielfalt ist, derartige Teams von Anfang an möglichst heterogen zu besetzen. „Diversity Management“ ist ein Ansatz, diese Vielfalt prinzipiell im Unternehmen zu etablieren. Die Idee dahinter: Interne Vielfalt – Eigenkomplexität – wappnet ein Unternehmen effektiv für eine komplexe Umwelt. Vielfalt so verstanden wird zur strategischen Ressource. Im engeren Sinne bezieht sich Diversity auf die Mischung in der Mitarbeiterschaft hinsichtlich Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, wie auch Status oder Arbeitserfahrungen. Im weiteren Sinne umfasst Diversity auch die Vielfalt an Kulturen, Strategien, Funktionen und Regelungen, die in einer Organisation bestehen und bewusst oder unbewusst gelebt werden.

**GRUPPENDYNAMISCHE EFFEKTE  
VERHINDERN OFT, DIE CHANCEN  
VON PERSPEKTIVENVIelfALT ZU  
NUTZEN.**



Ganz gleich, um welche Herausforderungen es sich handelt: Die Vielfalt von Fachwissen, Blickwinkeln, biografischen Hintergründen und Erfahrungen ist für Entscheidungen eine gute Grundlage. Dies führt zu mannigfachen Lösungsvarianten und dazu, sich bei Beschlüssen nicht mit vorschnellem Konsens zufriedenzugeben. Für wirklich gut abgewogene Entscheidungen ist es jedoch, wie die zuvor beschriebenen Fallstricke zeigen, von zentraler Bedeutung, die gruppodynamischen Prozesse zu beachten und offene, sachbezogene Diskussionen zu ermöglichen. Auch sollte darauf geachtet werden – gerade wenn ein komplexes Thema auf Einzelpersonen oder Untergruppen aufgeteilt wird –, dass in Entscheidungssituationen nicht jeder nur aus seinem Blickwinkel heraus argumentiert und dementsprechende Vorgehensweisen bevorzugt (vergleiche Elefantenbeispiel, S. 27).

Ein erster Schritt hierfür ist das Ansprechen möglicher Fallstricke und die gemeinsame Überlegung, wie man diese umgehen kann. Zudem ist es bei komplexen Sachverhalten hilfreich, die besondere Herausforderung von Komplexität zu thematisieren: die Schwierigkeit, ein Thema überhaupt völlig zu erfassen oder das Wissen, dass es meist nicht die einzig richtige Lösung gibt.

### **Rollenteilung nutzen**

Bei komplexen Sachverhalten wird mit zunehmender Vertiefung in die Details zwar viel Expertise aufgebaut, dafür geht jedoch leicht der Überblick verloren. Man kennt dann von einem Thema so viele Fakten und Verknüpfungen, dass der „rote Faden“ nur noch mühsam erkennbar ist und Entscheidungen dementsprechend schwerfallen. Rollenteilung ist eine gängige Strategie, um dies zu verhindern: Im Unternehmen sind dies Vorgesetzter und Mitarbeiter, in der Politik Minister und Staatssekretär, um nur zwei typische Beispiele zu nennen. Der gleiche Effekt kann aber auch jenseits von Hierarchien erzielt werden. Beispielsweise durch „kollegiale Beratung“, indem z. B. vor Entscheidungen ein Thema mit einem nicht involvierten Kollegen durchgesprochen wird. Auch Beiräten kommt in der Regel genau diese Funktion zu. Der Kreativität sind bei der Umsetzung dieser Rollenteilung kaum Grenzen gesetzt.

Lösung von Seite 28:

*Lagen Sie richtig? – Es dauert nur noch eine weitere Woche!*







## Vereinfachung als Lösungsansatz

Dem Wunsch nach Vereinfachung steht das Streben nach Vielfalt und Perfektion gegenüber. Eine erhoffte Vereinfachung von Strukturen kann eine ungeahnte Komplexität hervorrufen. Welche Strategien helfen, zu mehr Einfachheit – und dadurch Klarheit – zu gelangen? Wie kann man erkennen, was wirklich sinnvoll und effektiv ist?

## Vereinfachung als Lösungsansatz

**„Mach die Dinge so einfach wie möglich – aber nicht einfacher.“**

(Albert Einstein zugeschrieben)

Eine schlichte Weisheit – auf den ersten Blick. Die Tücke dieser Aussage offenbart sich erst später. Denn wie kann man das richtige Maß an Einfachheit erkennen? Woher weiß man, welche Informationen genau die richtigen sind und welche es für eine Entscheidungsfindung herauszugreifen gilt? Es ist ein typischer Fehler, vorschnell eine Auswahl zu treffen und den Fokus nur noch darauf zu richten. Um noch einmal das Beispiel der Digitalkamera zu bemühen: Man konzentriert sich darauf, das billigste Modell zu finden, und vernachlässigt beispielsweise die Frage nach den Folgekosten. Andererseits geht durch zu viele Informationen der klare Blick verloren, man sieht „den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr“.

Zudem haben wir ein zwiespältiges Verhältnis zu Einfachheit: Auf der einen Seite besteht die Sehnsucht nach Klarheit und Übersichtlichkeit. Vor allem im Urlaub kann man beobachten, wie Stadtmenschen das einfache Landleben genießen und sich nostalgisch eine Rückkehr zum einfachen Leben wünschen. Dem gegenüber steht das Streben nach Vielfalt, Fortschritt, Verbesserung und Perfektion.

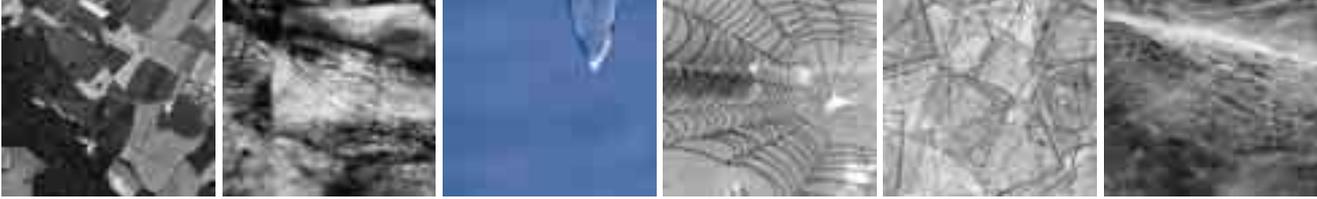
■■■■■■■■ In der Automobilbranche kennt man diesen Spagat zwischen Komplexität und Einfachheit sehr gut. Einerseits gibt es den Trend, dass Kunden „maßgeschneiderte“ Autos möchten – kaum ein Auto, das heute vom Band eines europäischen Herstellers läuft, gleicht in seinen Komponenten einem anderen. Andererseits treibt dies die Produktionskosten enorm in die Höhe. Es stellt sich die Frage, wie viel Individualität der Kunde bereit ist zu zahlen, aber vor allem auch, wie viel Komplexität der Kunde in der Nutzung wirklich schätzt. Wer will sich vor dem Losfahren schon lange durch die vielen Einstellungsoptionen eines Bordcomputers hangeln oder sich nach jedem Autokauf derselben Marke auf neue Bedienungsfunktionen einstellen? So werden die enormen Zuwachsraten von Toyota teilweise darauf zurückgeführt, dass das Unternehmen konsequent auf Kosten treibende Komplexität verzichtet und z. B. nur 30 Prozent der Ausstattungsoptionen im Vergleich zu europäischen Herstellern anbietet. (Handelsblatt 178/2005)

Unser Dilemma scheint zu sein, dass wir beides wollen: viele Funktionen – „je mehr, desto besser“–, aber eine möglichst einfache Handhabung. Hinter der Sehnsucht nach Einfachheit steht selten, dass man sich mit Simplem zufrieden gibt, sondern eher – mit Oskar Wilde gesprochen – die Einstellung: „Ich habe einen ganz einfachen Geschmack. Ich will immer nur das Beste.“ Man will alles – aber das ganz einfach.

## Einfach muss nicht immer einfach sein!

Die „Simplify-Bewegung“ wurde längst in die Liste der Trends der Zukunftsforscher (vgl. Matthias Horx) aufgenommen. Ratgeberbücher hierzu stehen ganz oben auf den Bestsellerlisten. Doch Vereinfachungsbemühungen bergen auch Herausforderungen, die zunächst nicht immer offensichtlich sind.

Vereinfachung kann beispielsweise dazu führen, dass der Einzelne mehr Verantwortung übernehmen muss.



■■■■■■■■ ■■■■ **„Einfache Bürokratie“ mit Tücken** ■■■■ ■■■■ ■■■■ *Jeder kennt das: Man regt sich über endlose Formulare und Abstimmungsinstanzen in deutschen Behörden auf. Kaum jemand stimmt nicht in den Kanon zum Bürokratieabbau ein. Und in einer zunehmend komplexer werdenden Welt mit wenigen Standardsituationen kommt zudem die starre Bürokratie häufig an ihre Kapazitätsgrenzen. Auf der anderen Seite sichert der jetzige bürokratische Standard ein hohes Maß an Rechtssicherheit und die damit nahezu gesicherte Gleichbehandlung aller. Würde dem Nachbar nach Paragraf xy vor Jahren ein Anbau genehmigt, möchten wir sicher sein, dies auch zu dürfen – notfalls auch gerichtlich durchgesetzt.*

Vereinfachung von Vorschriften und Regelungen bedeutet mehr Spielraum für den jeweiligen Entscheidungsträger – in bürokratischen Zusammenhängen erhöht sich dadurch in der Folge fast zwangsläufig die Wahrscheinlichkeit der ungleichen Behandlung der „Kunden“. So paradox es klingen mag: Vereinfachungen führen oft an anderer Stelle zu erhöhter Komplexität. Nochmals das Beispiel der bürokratischen Vereinfachungen: Je weniger Vorschriften ein Sachbearbeiter als Standards für Entscheidungen hat, desto besser muss er sich in einem Thema selbst auskennen, um fundiert im Einzelfall entscheiden zu können.

Auch Technologien, die der Vereinfachung dienen sollen, halten oft nicht, was sie diesbezüglich versprechen. Das Tabellenkalkulationsprogramm Excel beispielsweise, meist mit der Erwartung eingesetzt, Aufgaben zu vereinfachen, kann zwar Zeit raubende Auswertungen äußerst schnell vornehmen, ist aber zunächst aufwendig zu erlernen und birgt die Gefahr, unnötig viele Daten zu produzieren, was Auswertungen rasch sehr viel komplexer werden lässt als zuvor.

Manchmal schleicht sich Komplexität bei Vereinfachungsbemühungen unbemerkt ein: Eine einfache Online-Bestellung eines Produkts kann zur aufwendigen Aktion werden, wenn etwas schief geht und reklamiert werden muss. Die innovative Möglichkeit der Online-Frankierungen von Postsendungen kann z. B. – ganz abgesehen von den Anfangshürden – plötzlich komplex werden, wenn z. B. falsche Belege ausgedruckt wurden, denn diese müssen dann erst wieder per Post zurückgeschickt werden, um den bereits abgebuchten Betrag erstattet zu bekommen.

„Vereinfachungen“ sind also kritisch auf ihre Effektivität zu prüfen. Zusätzlich stellt sich die Frage, welche Strategien im Umgang mit Komplexität überhaupt zur Verfügung stehen.



### **Komplexität im Keim ersticken**

Wie gezeigt wurde, fällt es schwer, sich mit Einfachem zu begnügen. Dennoch hilft vielleicht die Erkenntnis: Der direkte Weg zu Einfachheit ist, sich etwas einzuschränken und nicht „jeder Mode“ – sei es bei Konsumgütern oder beim Freizeitangebot – zu folgen! Bezogen auf die genannten Beispiele: Probleme mit technischen Geräten wie Digitalkameras oder mit einer Software verhindert man am effektivsten, indem man sie nicht kauft. Das hört sich vielleicht ungewöhnlich an, dennoch lohnt es sich, bei vielen Dingen erst einmal

die Frage zu stellen: Will oder brauche ich das wirklich? Wenn ja, aus welchen Gründen? Weil es meine Arbeit beschleunigt, meinen Lebenskomfort erhöht? Oder will ich es haben, weil alle es haben? Welche Konsequenzen ergeben sich möglicherweise daraus? Das gilt auch bei beruflichen Anforderungen: Häufig wird ein Perfektionismus in Bereichen angestrebt, in denen das kaum einen Mehrwert schafft. In diesem Kontext bedeutet der Weg zur Einfachheit: Begrenzung von Informationen, Schnittstellen, Meetings, Software.

Es bleibt die Aufgabe, für sich selbst herauszufinden, wann und wo man vereinfachen kann, wann einfache Lösungen völlig ausreichend sind und wann es besser ist, größeren Aufwand zu betreiben. Letztendlich kann dies immer nur vor dem Hintergrund der jeweiligen Ziele entschieden werden. „Besser als die beste Lösung ist die Lösung, die gut genug ist“ (Norbert Bolz).



### Reduzierung von Komplexität als Dienstleistung

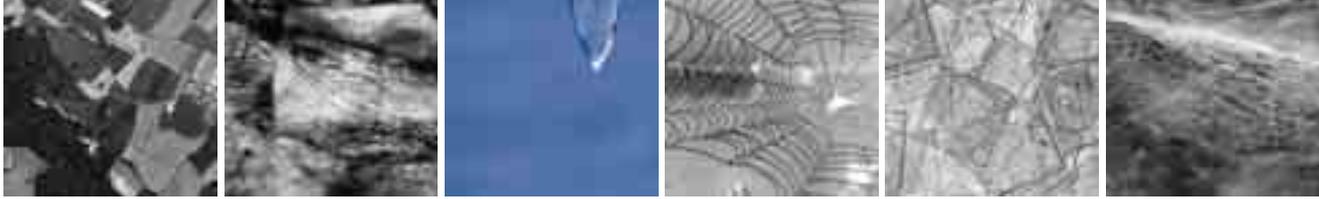
Bei manchen Themen können wir Komplexität zwar nicht vermeiden, aber von uns fernhalten, indem sich andere damit auseinandersetzen und so für uns zu „Filtern“ werden.

Unternehmen haben dieses Bedürfnis ihrer Kunden nach „Abschottung vor Komplexität“ bereits aufgegriffen. Die Antwort bei Produktentwicklungen heißt *Simplexity* – Wortschöpfung aus *simplicity* und *complexity* – es gilt die Maxime, komplexe Produkte so anwenderfreundlich wie möglich zu entwickeln: multifunktionale Produkte, die in der Handhabung einfach sind. So genannte „Usability Labs“ – spezielle Testräume in Unternehmen oder Organisationen, ausgestattet mit Kameras, Mikrofonen und Beobachtungsscheibe – ermöglichen es zu überprüfen, ob dieses Ziel der Benutzerfreundlichkeit erreicht wurde.

„Reduktion von Komplexität“, so der Hirnforscher Peter Kruse, wird die Dienstleistung der Zukunft werden. Auch im Bereich der „Informationsdienstleistungen“ existiert bereits eine Fülle solcher Filterangebote. Einige etablierte Beispiele:

**ChangeX:** Seit fünf Jahren bietet die Internet-Plattform *ChangeX* Berichte, Interviews und Buchrezensionen von bekannten Journalisten und Autoren rund um das Thema „Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft“. Inzwischen wurden über 2 500 Artikel veröffentlicht, eine Million Seitenabrufe pro Monat sind zu verzeichnen. Per Newsletter erhält man wöchentlich Zusammenfassungen neuer Artikel, komplette Veröffentlichungen sind über ein Online-Abo erhältlich.

**MW-Online:** Ein Internet-Service, der auflagenstarke Medien rund um das Thema Management auswertet, wesentliche Artikel gut aufbereitet zusammenfasst und hinsichtlich verschiedener Kriterien bewertet. Ein wöchentlich erscheinender Newsletter bietet einen Überblick über die Themen, ein kostenpflichtiges Abonnement ermöglicht den Zugriff auf die jeweiligen Artikel.



*Verbraucherzentralen:* Die rund 200 Beratungsstellen der Verbraucherzentralen in Deutschland sind unabhängige, überwiegend öffentlich finanzierte, gemeinnützige Einrichtungen und informieren, beraten und unterstützen Verbraucher in Fragen des privaten Konsums.

*Stiftung Warentest:* Die 1964 vom Deutschen Bundestag gegründete Stiftung prüft Produkte und Dienstleistungen nach wissenschaftlichen Methoden in unabhängigen Instituten und veröffentlicht die Ergebnisse in ihren Publikationen. Circa ein Drittel der Deutschen verlässt sich nach Angaben der Stiftung bei wichtigen Kaufentscheidungen auf die Testergebnisse. Inzwischen wurden rund 70 000 Produkte getestet.

Aber auch Freunde und Bekannte können „Filter“ sein ebenso wie all diejenigen, die sich auf einem Gebiet gut auskennen und bei Bedarf gefragt werden können. Dies ermöglicht, dass man sich mit vielen Themen nicht ausführlich beschäftigen muss und dennoch gute Entscheidungen treffen kann.

Auch Experten kommt verstärkt die „Filterfunktion“ zu. Oft können sie zudem schnell und bedarfsorientiert gefragt werden: Beispiel hierfür sind die zunehmenden Online-Fachexperten wie beispielsweise Online-Anwälte, die punktuell und ohne Anfahrtswege oder Formalitäten gezielt in Anspruch genommen werden können. Meist reicht ein Telefonanruf, die Kosten werden komfortabel mit der Telefonrechnung beglichen. Ein weiteres Beispiel ist der klassische Arztberuf. Patienten kennen heutzutage nicht selten mehr Fakten zu ihrem Krankheitsbild als ihr Arzt – ist doch nach erfolgter Diagnose alles schnell via Internet zugänglich; der gezielte Fokus auf eine Krankheit ermöglicht jedem eine weitreichende Informationssammlung. Allerdings können Laien diese Informationen nicht in vorhandenes Wissen und Erfahrung einbetten; zur Bewertung und Entscheidung – bzw. zur Reduzierung der vielen Informationen auf relevante Punkte – wird doch der Fachmann benötigt.

**„FILTERINSTANZEN“ SIND  
FÜR DIE BEWÄLTIGUNG DER  
FÜLLE AN INFORMATIONEN  
UNERLÄSSLICH GEWORDEN.**

Auch im Bereich des „Alltagskonsums“ wird die Sehnsucht nach „Filterinstanzen“ deutlich: Einer Studie zufolge sind wir überfordert, wenn wir mit einer großen Produktauswahl im Supermarkt konfrontiert werden. Eine zu große Auswahl – exemplarisch wurde das untersucht für Marmelade und Schokolade – bewirkt zwar, dass potenzielle Kunden vor dem Regal stehen bleiben, sie entscheiden sich aber sehr viel seltener für einen Kauf als bei einer kleinen Auswahl. Hinzu kommt, so die Ergebnisse der Studie, dass nach dem Kauf das Gefühl der Zufriedenheit bei einer großen Auswahl geringer ist als bei einer kleinen. Kommen doch schnell Zweifel auf, ob wirklich das richtige Produkt ausgewählt wurde.

Der entscheidende Faktor bei der Dienstleistung „Komplexitätsreduktion“ ist, dass man der „Filterinstitution“ vertraut! Vertrauen kann dabei nicht einfach „angeklickt“ werden, sondern baut sich langsam auf.

Eine Tatsache, die schnell übersehen wird: „Nicht-Komplexität“ bzw. Delegation von Komplexität hat meist ihren Preis! Der Kauf beim Fachhändler, der uns berät, Reklamationen entgegennimmt usw. und damit einen Großteil der Auseinandersetzung mit einem komplexen Sachverhalt übernimmt, ist meist teurer als der

Interneteinkauf, bei dem man sich um Auswahl, Abwicklung oder ggf. Reklamation selbst kümmern muss. Dieser Aspekt wird schnell ausgeblendet, wenn man die Kosten einer Sache allein am zu bezahlenden Preis bemisst. Es geht heutzutage oft um die Frage „Wie viel Nicht-Komplexität kann ich mir leisten oder gönne ich mir?“



## Vereinfachung der Arbeitsorganisation

Hierbei geht es weniger darum, komplexe Probleme zu lösen als darum, durch effektive Arbeitsorganisation den Kopf frei zu bekommen, um sich komplexen Herausforderungen zu stellen. Es gibt sehr viele Ratgeber mit guten Tipps, weshalb wir uns hier auf eine Auswahl einiger „Klassiker“ zum Thema Vereinfachungstipps beschränken:

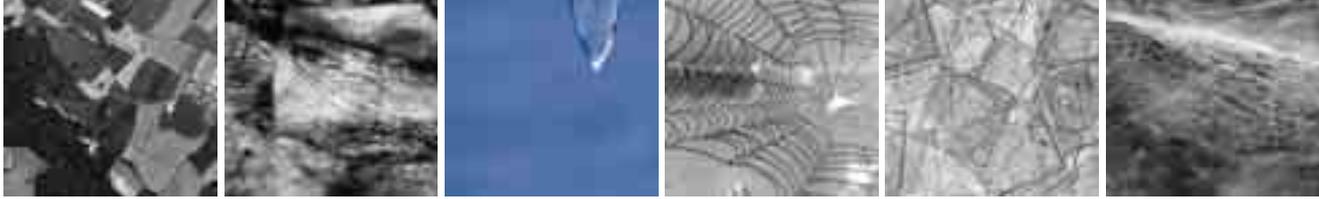
### Aufgaben effektiv planen

Es ist hilfreich, anstehende Aufgaben hinsichtlich „wichtig/unwichtig“ und „dringend/nicht dringend“ zu ordnen. Eine Wochenplanung, in der die zu erledigenden Themen über die ganze Woche verteilt werden, erleichtert die Einplanung von wichtigen, aber nicht dringenden Punkten, die ansonsten leicht von tagesaktuellen Dringlichkeiten verdrängt werden. Dabei kann jeweils eine „Hauptpriorität des Tages“ geplant werden. Eine schriftliche Auflistung der anstehenden Aufgaben bringt zudem einen positiven Nebeneffekt: Nach Erledigung hat man einen guten Überblick, was man geleistet hat!

Sofern man dazu neigt, immer zu viel von anderen zu übernehmen, weil man keine guten „Abwehrmechanismen“ besitzt, ist es von Vorteil, sich bei Anfragen „Bedenkzeit“ zu erbitten. Dies ermöglicht, in Ruhe zu entscheiden.

### Freiraum für konzentriertes Arbeiten schaffen

Viele Dinge können ohne Qualitätsverlust parallel zu anderen Tätigkeiten erledigt werden oder sind für Störungen unanfällig. Aber es gibt auch Aufgaben, die volle Konzentration erfordern. Da die meisten Arbeitsplätze keine „störungsfreien Zonen“ sind, müssen diese selbst geschaffen werden. Dafür gibt es leider kein Patentrezept. Meist ist es sinnvoll, im Team Umsetzungsmöglichkeiten zu besprechen. Mancherorts gibt es Besprechungszimmer, in die man sich zeitweise zurückziehen kann, manchmal wird das Ankleben eines kleinen Schildes an der Tür vereinbart oder der Anrufbeantworter eingeschaltet bzw. Gespräche werden an Kollegen weitergeleitet. Ganz gleich, welche Umsetzungsideen entwickelt werden: Für deren Erfolg ist Voraussetzung, es selbst ernst zu meinen – sonst werden es die anderen auch nicht tun! Also keinen Plausch während dieser Zeit, nicht „mal schnell in die Mailbox schauen“. Zudem sollten diese Auszeiten nicht zu lang sein, sonst ist es unrealistisch, dass sie eingehalten werden können! Und – wann immer möglich – wählen Sie für die anspruchsvollsten Aufgaben Ihre ganz persönlich „beste Arbeitszeit“. Diese liegt bei vielen zwi-



schen neun und elf Uhr morgens. Tatkraft und der klare Kopf sind dann noch nicht durch die vielen kleinen alltäglichen Aufgaben „verbraucht“. Im „Energieloch“ nach der Mittagspause sind Routinejobs bestens aufgehoben.

#### Der Perfektionismus-Falle entgehen

Nutzen Sie die „70-Prozent-Methode“, die rät, dann Entscheidungen zu treffen, wenn 70 Prozent der verfügbaren Informationen zu 70 Prozent ausgewertet wurden und man zu 70 Prozent von deren Richtigkeit überzeugt ist. Diese Maxime hilft, die eigenen Perfektionsansprüche zum Erfüllen von Aufgaben aller Art zu reduzieren. Sinkt die Quote an neuen Informationen oder Erkenntnissen bei der Auseinandersetzung mit einem Thema, ist dies meist ein Hinweis darauf, dass man nur noch „Fleißarbeit“ mit wenig Mehrwert erbringt. Sollten Sie unsicher sein, ob Sie etwas Wichtiges übersehen haben, hilft oft der Beschluss, vorläufig die Recherche einzustellen und mit den vorhandenen Informationen ans Umsetzen, Planen oder Ausarbeiten zu gehen. Erst nach einer gewissen Zeit wird dann geprüft, ob noch weiterer Input nötig ist. Falls ja, wird der nur noch ganz gezielt und punktuell eingeholt. In der überwiegenden Zahl der Fälle ist dies nicht mehr nötig!

**„SEIEN SIE GUT,  
ANSTATT PERFEKT!“**

#### Dem Umfeld unnötige Komplexität ersparen

Stören Sie andere in deren Arbeitsprozess – sei es telefonisch, via E-Mail oder persönlich – nur, wenn es wirklich sein muss. Sammeln Sie ggf. Anliegen und besprechen Sie diese blockweise. Ganz besonders wichtig im Umgang mit E-Mails: Schicken Sie anderen nur eine Kopie, wenn es unbedingt erforderlich ist! Es ist eine besondere Unsitte geworden, dass man plötzlich über alle Details der Arbeitsfelder der Kollegen informiert wird, obwohl das für das eigene Handeln in keiner Weise erforderlich ist.

#### Nur Weniges aufbewahren

Meist sammeln wir zu viele Informationen – sei es in Papier- oder elektronischer Form. Die Unsicherheit, ob wir sie später vielleicht noch einmal brauchen könnten, verhindert deren Beseitigung. Auch wenn die meisten Dinge nie wieder angeschaut werden: Wir müssen sie „verwalten“, sie brauchen Platz – räumlichen oder auf der Festplatte – und es bedeutet Aufwand, sie wieder auszusortieren – sie binden unsere Energie. Deshalb lohnt es sich, bereits bevor etwas abgelegt wird, genau zu prüfen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass man es noch gebrauchen könnte, und wenn ja, ob man dann auf die Information nicht auf andere Weise zurückgreifen könnte. Dies spart Aktenordner, aufwendiges Verwalten von Papierbergen bzw. Speicherkapazität. Hilfreich ist es, Schriftstücke, von denen man glaubt, sie später noch zu benötigen, mit einem Verfalldatum zu versehen, sie in einem dafür vorgesehenen Ablagekorb zwischenzulagern und sie danach – ohne neu zu überlegen – einfach zu entsorgen.

### Methode „freier Schreibtisch“

Befinden sich auf dem Schreibtisch immer nur die Unterlagen, die für die momentane Aufgabe benötigt werden, erleichtert dies die klare Fokussierung auf das, was derzeit ansteht. All die anderen noch zu erledigenden

Aufgaben ziehen keine Aufmerksamkeit ab. Zudem unterstützt das Wegräumen der bearbeiteten Unterlagen das Gefühl, Aufgaben erledigt zu haben.

Voraussetzung für eine gute Umsetzung dieser Strategie ist ein funktionierendes Ablagesystem. Die noch zu erledigenden Aufgaben dürfen nicht in irgendwelchen Schubladen „untergehen“, sonst ist der Kopf nicht frei, weil wir versuchen, den Überblick über das zu bewahren, was noch ansteht. Hilfreich sind Ablagekörbe:

„Noch zu erledigen“; „Warten“; „Ablage“; „Zwischenstation vor dem Papierkorb“. Die wöchentliche Prioritätenliste gibt den Überblick über die aktuellen Aufgaben.

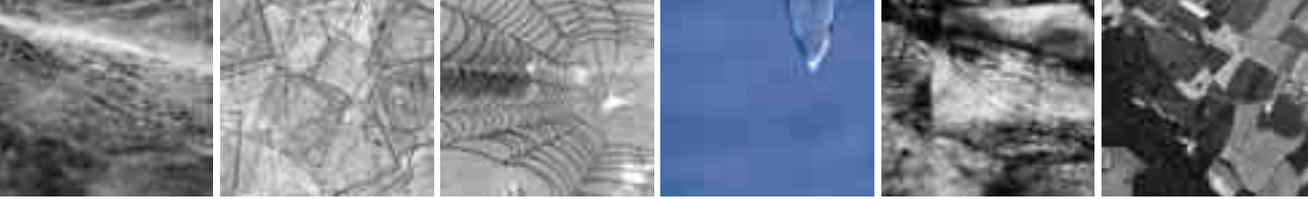
### „Aufschieberitis“ aushebeln

Manchmal schieben wir Dinge auf die lange Bank, deren Erledigung recht schnell vonstatten ginge. Als Orientierung kann gelten, dass Aufgaben, die weniger als drei Minuten beanspruchen – wie z. B. die Beantwortung einer E-Mail oder Terminabstimmungen – gleich bearbeitet werden. Das Gefühl, schnell einiges erledigt zu haben, stimmt positiv für andere, langwierigere Aufgaben.

Als Faustregel im Umgang mit Vereinfachungsangeboten kann gelten, zuerst genau zu prüfen, wie viel und was wirklich benötigt wird und ob die eigenen Vorgehensweisen effektiv sind. Stellen Sie sich vor, jemand würde Ihnen einen Tag lang über die Schulter schauen und alles, was Sie tun, mit unverstelltem Blick hinsichtlich Notwendigkeit oder Effizienz hinterfragen!

Abschließend sei noch angemerkt: Vereinfachung kann auch zum Stress werden, wenn man sich zu viel vornimmt. Nichts ist bedrückender als eine Reihe nicht umgesetzter Vereinfachungsstrategien.

■■■■■■■■■ *Viele Newsletter oder Tipps – beispielsweise zur schnelleren Arbeitsweise im Umgang mit dem Internet oder zu Informationen über neue Programme und Anwendungen – sind zwar durchaus interessant, aber nach einiger Zeit der Nutzung stellt man fest, dass ein Großteil der Anregungen zwar tolle Erkenntnisse liefert, man diese aber im Grunde nicht braucht und eher Wissen „auf Halde“ ansammelt. Es erinnert an die Schnäppchen der Discounter, die dazu verführen, einen Gartenschlauch zu kaufen, weil er gerade so günstig ist – selbst wenn man gar keinen Garten besitzt.*









# Nützliche Kompetenzen und Einstellungen

Wie Menschen mit komplexen Herausforderungen umgehen, hängt einerseits von Wissen und Erfahrung und andererseits von persönlichen Kompetenzen und Einstellungen ab. Gibt es Kompetenzen, auf die es bei der Bewältigung komplexer Situationen besonders ankommt? Welche Einstellungen fördern die zielgerichtete Anwendung der vorhandenen Kompetenzen?

## Nützliche Kompetenzen und Einstellungen

Kennen Sie Menschen, die mit komplexen Sachverhalten „gut umgehen“ können? Und andere, die vergleichbare Situationen fürchten und zu vermeiden suchen? Das ist kein Wunder, denn neben Wissen und Erfahrung spielen persönliche Kompetenzen und Einstellungen eines Menschen im Umgang mit Komplexität eine große Rolle.

An dieser Stelle möchten wir einen Überblick über in diesem Zusammenhang häufig genannte Kompetenzen geben. Des Weiteren stellen wir folgende Kompetenzen etwas ausführlicher vor: *Systemkompetenz*, *Konzentrationsfähigkeit*, *Reflexionsvermögen* und *Analytische Fähigkeit* sowie *Intuition*.

Unter den Oberbegriff **Sozialkompetenz** fallen all jene Fähigkeiten, die eine gute und effektive Zusammenarbeit mit anderen ermöglichen. Diese sind bekanntlich generell im Arbeitsleben von Bedeutung, spielen aber für Entscheidungen und Handlungen bei komplexen Sachverhalten eine besonders große Rolle, da

**DAMIT KOMPLEXE  
PROBLEME EFFEKTIV  
GELÖST WERDEN KÖNNEN,  
IST SOZIALKOMPETENZ  
UNERLÄSSLICH.**

die Lösung hier in der Regel von einem Team erarbeitet wird. Dies soll an zwei Beispielen veranschaulicht werden: Eine gute *Kommunikationsfähigkeit* ist unerlässlich, um aus den unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen der Beteiligten die passende Vorgehensweise herauszuarbeiten; dazu gehört auch die Fähigkeit, einem anderen wirklich gut zuzuhören, die jeweils anderen Argumente nachzuvollziehen und unvoreingenommen mit der eigenen Ansicht zu vergleichen. Ebenso wichtig ist *Konfliktfähigkeit*; damit ist zum einen gemeint, dass jemand Konflikte zu

erkennen vermag und sie konstruktiv zu einer Lösung führen kann. Diese Kompetenz ist besonders wichtig, da – wie gezeigt wurde – schneller Konsens, sprich „Konfliktvermeidung“, ein Hindernis für gute Lösungen sein kann.

Der Begriff **Methodenkompetenz** fasst effektive Techniken, Methoden oder Verfahren zur Bearbeitung von Aufgaben und Projekten zusammen. Auch diese sind insbesondere in komplexen Situationen von zentraler Bedeutung. Einige Beispiele: *Moderationskompetenz* ermöglicht, Besprechungen effektiv und zielorientiert zu leiten und gruppendynamische Prozesse erkennen zu können; *Prozess- bzw. Projektmanagementkompetenz* ist nötig, um einen Überblick über alle Aspekte eines Themas mit passenden Prioritäten und realistischem Zeitplan entwickeln zu können; *Recherchekompetenz* ist von Bedeutung, um das passende Maß an Detailtiefe bei der Informationssammlung erkennen zu können; die Kenntnis von *Visualisierungstechniken* hilft, komplexe Sachverhalte übersichtlich darzustellen; *Strategien der Arbeitsplatzgestaltung* dienen dazu, unnötige Komplexität zu vermeiden.

**Persönliche Einstellungen und Haltungen** sind entscheidend für die zielgerichtete Anwendung der vorhandenen Kompetenzen. Hierunter fallen beispielsweise das Selbstbewusstsein, seine Stärken auszuspielen, sich seinen Schwächen zu stellen und daran zu arbeiten – dazu gehören Motivation und Durchhaltevermögen und vor allem Selbstvertrauen und Optimismus. Ein Mensch, dem auch in schwierigen Situationen bewusst ist, dass er bereits viele Herausforderungen in seinem Leben gemeistert hat, fällt es leichter, auch komplexe Situationen positiv und unvoreingenommen anzugehen.



## Systemkompetenz – Zusammenhänge erkennen

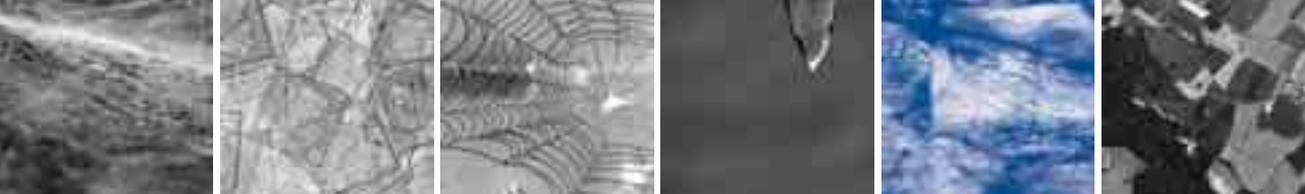
Vorgehensweisen, die bei einfachen Sachverhalten erfolgreich sind, führen, wie gezeigt wurde, bei komplexen Herausforderungen häufig zu Problemen. Es genügt nicht, eine feste Abfolge beim Vorgehen zu beachten: Ziele definieren, sich ein Bild der Realität verschaffen, Informationen sammeln, Prognosen erstellen, planen und handeln. Diese Schritte müssen zwar bei komplexen Themen auch durchgeführt, aber zusätzlich regelmäßig neu geprüft und in einen Zusammenhang gebracht werden. Hierfür ist systemisches oder vernetztes Denken erforderlich. Dies bedeutet, wie aus einer Hubschrauberperspektive alle Faktoren fast gleichzeitig im Auge zu behalten, nicht eine Ursache zu suchen, sondern verschiedene Aspekte in ihren Wechselwirkungen zu betrachten. Das setzt die Bereitschaft voraus, jederzeit ggf. vorherige Entscheidungen über Bord zu werfen oder Handlungen zu revidieren.

Traditionell wird in Schule, Ausbildung und Weiterbildung wie auch in den meisten Praxisfeldern eher linear gedacht, das heißt, bei Problemen suchen wir eine verantwortliche Ursache, beziehungsweise, wie am Beispiel „Seerosenteich“ gezeigt wurde, denken wir, dass sich eine Sache kontinuierlich immer im gleichen Tempo entwickelt. Das heißt, wir haben wenig Training darin, überhaupt zu erkennen, dass es sich um einen komplexen Sachverhalt handelt, und wir haben nicht gelernt, „in Systemen“ zu denken beziehungsweise in komplexen Situationen zu handeln.

Vielfach wird als Ursache genannt, dass der Mensch evolutionstechnisch betrachtet, noch „auf dem Stand des Neandertalers“ und damit nicht für komplexe Herausforderungen entwickelt sei. Auch die Gehirnforschung weist darauf hin, dass Menschen lineares Denken bevorzugen. Dennoch: Es gibt genügend Beispiele, wie Menschen erfolgreich mit komplexen Situationen umgehen. Der Punkt scheint eher zu sein, dass wir uns im Vorfeld nicht die Mühe machen zu unterscheiden, wann die „übliche“ Herangehensweise genügt, und wann wir ein Thema mit all seinen Wirkungszusammenhängen genauer betrachten müssen.

„Systemisch“ an eine Sache heranzugehen, erfordert Selbstbewusstsein, weil zwangsläufig Entscheidungen bisweilen auch wieder umgestoßen werden müssen. Der Blick auf die vielen Komponenten eines Systems erhöht zudem zunächst die wahrgenommene Komplexität und führt oft zu dem Gefühl, überfordert zu sein; man muss also auch Unsicherheit aushalten können, um Komplexität zu bewältigen.

**EINEN KOMPLEXEN  
SACHVERHALT SYSTEMISCH ZU  
BETRACHTEN, HEIßT, DYNAMIKEN  
UND WECHSELWIRKUNGEN ZU  
ERKENNEN.**



## Konzentration – Fokussieren und dabei bleiben

Alle relevanten Faktoren eines Systems in ihren Wechselwirkungen zu betrachten, erfordert ein hohes Maß an Konzentration. Dieses ist nötig, um durch die Vertiefung eines einzelnen Aspektes zu detaillierten Erkenntnissen über Wesen und Zusammenhänge zu gelangen. Die Herausforderung besteht darin, die Fähigkeit zur Konzentration in der hektischen und schnelllebigen Berufswelt, in der vielfach nur noch Zeit für oberflächliche Betrachtungen bleibt, zu erhalten und zu schärfen. „Multitasking“ hilft, immer länger werdende „To-do-Listen“ zu bewältigen. Doch es gibt auch Schattenseiten. Verena Steiner, Biochemikerin und Trainerin für bessere Denk-, Lern- und Arbeitsstrategien, spricht von der „Sabotagewirkung“ von Multitasking. Da sich das Gehirn an die ständig wechselnden Reize gewöhnt und die Konzentration auf nur eine Sache schnell als langweilig und frustrierend empfunden wird, nimmt die Fähigkeit, sich vollständig auf eine Sache zu konzentrieren, ab. Die Folge: Man lässt sich auch bei Aufgaben, die die volle Konzentration erfordern, leicht ablenken und verzettelt sich. Die Lösung sieht Steiner darin, Dinge wieder vermehrt nacheinander zu tun und Freiräume zu schaffen, um sich voll und ganz einem Thema widmen zu können. „Die hohe Kunst der Konzentration besteht darin, alles andere vorübergehend zu ignorieren und sich stets nur einer Sache zuzuwenden. Sie so anzugehen, als hätte man nichts anderes zu tun, sich zu versenken, anstatt geistig auf dem Sprung zu sein.“ Hört sich anspruchsvoll an – Konzentration ist jedoch auch eine Frage des Trainings.

**KONZENTRATIONSFÄHIGKEIT  
IST UNERLÄSSLICH, UM  
THEMEN DURCHDRINGEN ZU  
KÖNNEN UND WESENT-  
LICHES ZU ERFASSEN.**

## Reflexion und Analyse – sein eigener Coach sein

In komplexen Situationen ist, wie gesagt, die Wahrscheinlichkeit groß, dass man sich tief in Details verstrickt und Gefahr läuft, den Überblick zu verlieren. Deshalb ist es hilfreich, von Zeit zu Zeit gedanklich einen Schritt zurückzutreten und nicht nur das eigene Denken und Handeln, sondern die gesamte Situation bewusst und in strukturierter Form zu betrachten. Schwachstellen, die im Alltag schnell übersehen werden, können dann leichter erkannt werden. Oft finden in Unternehmen derartige Reflexionsprozesse am Ende von Veranstaltungen oder kleineren Projekten statt, z. B. in Form von „Manöverkritik“ oder „Lessons learned“. Dies hat den Nachteil, dass die so gewonnenen Erkenntnisse erst in kommenden, vergleichbaren Situationen genutzt werden können. Führt man Reflexions- und Analysephasen regelmäßig „präventiv“ während eines Prozesses durch, können Weichen noch umgestellt werden.

Reflexions- und Analyseprozesse können auch „in Eigenregie“ durchgeführt werden. Dies erfordert zwar sehr viel Disziplin, weil sie nicht von außen gesteuert und begleitet werden, bringen – regelmäßig praktiziert – den Einzelnen aber in seiner persönlichen Entwicklung ein gutes Stück weiter und führen zu kontinuierlich steigender Handlungskompetenz. Das eigene Denken und Handeln kritisch zu hinterfragen, ist bekanntermaßen sehr viel schwerer, als die Arbeitsergebnisse anderer Personen zu beleuchten. Teilweise sind in-



nerer Widerstände zu überwinden, da auch weniger erfreuliche Ergebnisse, die das Bild der eigenen Kompetenz trüben könnten (vgl. Kompetenzschutzmechanismen, S. 34), analysiert werden müssen. Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit helfen, die Ergebnisse „richtig“ zu bewerten: Fehler sind dazu da, dass man daraus lernt!

Unabhängig davon, dass regelmäßige Reflexions- und Analysephasen grundsätzlich sinnvoll sind, gibt es bestimmte Anzeichen, die ein Innehalten ratsam erscheinen lassen: wenn man z. B. den Überblick über eine Aufgabe verloren oder das Gefühl hat, sich im Kreis zu drehen; wenn man Unbehagen im Zusammenhang mit einer Aufgabe hat oder sich psychische Stressreaktionen zeigen, wie beispielsweise die Unfähigkeit abschalten zu können.

Hoher Zeitdruck ist häufig ein Hemmnis für bewusste Reflexion und Situationsanalyse. Dennoch ist die Zeit dafür gut investiert, da sie durch Vermeidung von Irrwegen oder durch effektiveres Arbeiten mehr als kompensiert wird. *„Sie sollten einmal Ihre Axt schärfen, die ist nämlich stumpf“ sagte der Wanderer zum Holzfäller. „Das kann ich leider nicht“ erwiderte dieser, „ich habe keine Zeit, ich muss nämlich Bäume fällen.“*

## **Intuition – auf die innere Stimme hören**

In komplexen Situationen wird häufig „aus dem Bauch heraus“ entschieden. Und oft sind diese Entscheidungen nicht einmal die schlechtesten. Der Nachteil ist jedoch, dass sich diese Intuition weder intellektuell erklären noch von anderen als erfolgreiche Strategie kopieren lässt. Denn was letztlich zur Eingebung geführt hat, bleibt im Dunkeln. Dies hat zur Folge, dass Intuition als wichtige Facette der Entscheidungsfindung wenig Akzeptanz findet.

Eine wesentliche Grundlage intuitiver Entscheidungen oder Handlungen ist das Interpretieren unserer körperlichen Reaktionen. Und diese beruhen auf implizitem Wissen und gespeicherten Erfahrungen. Meist sind wir uns jedoch dieser Reaktionen gar nicht bewusst – sie laufen blitzschnell und automatisch ab. In manchen Redewendungen wird dies deutlich: „man kann jemanden nicht riechen“, „man hat kein gutes Gefühl bei einer Sache“, „etwas sperrt sich in uns“, „man hat bei einer getroffenen Entscheidung Bauchschmerzen“, oder man bereut eine Entscheidung und klagt, dass man doch besser auf sein Gefühl hätte achten sollen. Wie kann man dieses Gefühl besser erkennen? Nach Heinz-Joachim Feuerstein, Leiter des FZK – Focusing Zentrum Karlsruhe, wird es durch eine körperliche Resonanz auf die erlebte Situation – meist im Brust- oder Bauchraum – spürbar. Er geht davon aus, dass jeder Mensch in einer Entscheidungssituation über ein derartiges Körpererleben verfügt. Damit es wirksam werden kann, muss sich die persönliche „Achtsamkeit“ auch auf diese Fähigkeit richten und nicht nur auf Signale aus dem Kopf. Es geht also nicht um mystische, hellseherische Fähigkeiten, sondern darum, das gesamte Wissen einer Person zu nutzen und das Fühlen ins Denken einzubeziehen.





# Die Helikopterperspektive als Wundermittel

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem Helikopter ...

## Die Helikopterperspektive als Wundermittel

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem Helikopter und betrachten die Welt von oben. Sie sehen klar abgegrenzt Städte, Felder, Wälder, Verkehrswege usw. Sie erfassen die Charakteristika einer Landschaft auf einen Blick. Diese Klarheit entsteht dadurch, dass Details nicht mehr als solche wahrgenommen werden, sondern als Teil des Ganzen: ich sehe den Wald und nicht mehr den einzelnen Baum. Will man die Beschaffenheit einer Landschaft wirklich verstehen, sind jedoch zusätzlich detaillierte Einblicke nötig. Stellen Sie sich also weiter vor, der Hubschrauber verfüge über ein Zoomfernrohr. Dadurch können beliebige Teilausschnitte ins Visier genommen werden.

Übertragen auf die berufliche Situation heißt das, bewusst und mit Abstand das gesamte Thema im Überblick zu betrachten – und davon ausgehend, Teilaspekte zu analysieren, zu bewerten und Einzelentscheidungen abzuleiten.

Wir haben für Sie einen Fragenkatalog zusammengestellt, der Sie wie ein „roter Faden“ durch den Reflexions- und Analyseprozess leitet. Die folgenden fünf Punkte sollten Sie dabei beachten:

- 1)** Schaffen Sie geeignete Rahmenbedingungen: Nehmen Sie sich Zeit, suchen Sie sich einen ruhigen Ort und schalten Sie das Handy aus ...
- 2)** Schaffen Sie „innere“ Distanz zu Ihrem beruflichen Alltag: Nehmen Sie die Hubschrauberperspektive ein und betrachten Sie die Dinge „in größeren Zusammenhängen“.
- 3)** Stellen Sie die „richtigen“ Fragen zusammen: Suchen Sie aus der folgenden Auflistung diejenigen Fragen heraus, die zu Ihrer Situation passen und ergänzen Sie diese ggf.
- 4)** Formulieren Sie Antworten und fixieren Sie diese schriftlich. Nutzen Sie hierfür eine Visualisierungstechnik wie z. B. MindMap.
- 5)** Nehmen Sie einen Perspektivenwechsel vor: Wie würden Außenstehende auf das Thema und Ihre Handlungsweise blicken? Wählen Sie hierfür bewusst auch Personen mit kontroversen Meinungen.

## Der rote Faden

### Grundsätzliches

- Worum geht es – was ist der Kern der Sache?
- Was läuft gut – was sollte weiter so gemacht werden? Was läuft weniger gut – sollte geändert werden? Worin besteht mein ganz persönlicher Anteil an dem, was gut bzw. was weniger gut läuft? Hat es auch einen Vorteil, wenn etwas (noch) nicht gut läuft?
- Habe ich dem Thema oder Problem eine angemessene Priorität und einen ausreichenden zeitlichen Rahmen eingeräumt?
- Sind die richtigen Personen einbezogen? Wer steht wofür? Wer behindert Lösungen, wer treibt voran? Wer/was könnte noch weiterhelfen?



- Haben die richtigen Personen die richtigen Informationen über den Prozess?
- Ist der Auftrag bzw. sind die Erwartungen klar? Von wem stammt welcher Auftrag bzw. stammen welche Erwartungen? Wer hat welches Ziel?
- Gibt es „heimliche Aufträge“, also Erwartungen über die offen genannten Erwartungen hinaus?
- Stelle ich die Aktualität und Tiefe meines Wissens und meiner Erkenntnisse immer wieder genügend in Frage?
- Zu welchen „klassischen Fehlern“ neige ich?
- Welche Vorinformationen oder welches Vorwissen führen dazu, dass ich mich möglicherweise vorschnell auf eine Lösung festlege?
- Habe ich „den Hut für dieses Thema“ auf? Wenn nein, wer dann? Müsste ich noch eine andere Person miteinbeziehen?

### Prozessschritte

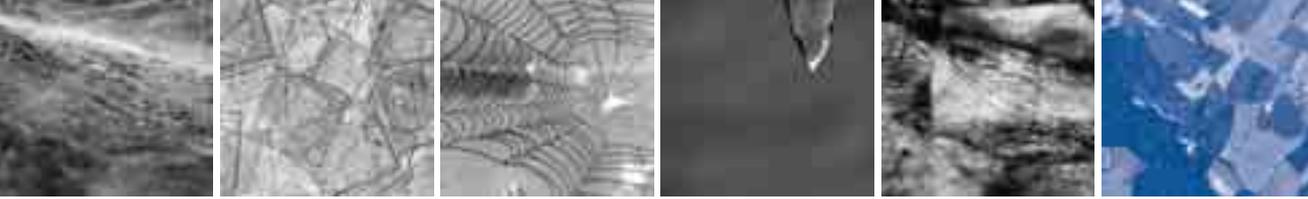
Ein strukturiertes Vorgehen entlang der einzelnen Aspekte des Planens und Entscheidens erleichtert den Reflexionsprozess.

#### Ziele festlegen

- Wurden die Ziele eindeutig definiert? Habe ich eine klare Vorstellung davon, wann diese erfüllt sind?
- Wie weit bin ich/sind wir bei der Zielerreichung schon gekommen?
- Sofern im Team gearbeitet wird – haben alle die gleiche Vorstellung von den angestrebten Zielen?
- Wurden die richtigen Ziele gewählt?
- Gibt es Ziele, die sich widersprechen?
- „Dürfen“ die Ziele ggf. revidiert werden?
- Was passiert, wenn das Ziel erreicht ist? Für das Thema? Für mich persönlich?

#### Informationen sammeln

- Liegen für eine Entscheidung genügend bzw. die „richtigen“ Informationen vor? Falls nein, welche fehlen? Falls ja – sind es möglicherweise zu viele, die den Überblick verhindern?
- Werden Informationen passend zu den gesetzten Zielen gesammelt?
- Wurde der richtig Detaillierungsgrad für die Informationssammlung gewählt?
- Was oder welcher Aspekt kann vereinfacht bzw. weggelassen, was delegiert werden?



### Modelle und Prognosen entwickeln

- Habe ich eine Vorstellung davon, wie die Faktoren einer Sache zusammenhängen, was sich wie beeinflusst?
- Bietet sich eine Metapher hierzu an? Wenn ja, welche Parallelen erlauben Rückschlüsse zur realen Situation? Wo sind die Grenzen des Vergleichs?

### Maßnahmen planen

- Wurden vor einer konkreten Planung von Maßnahmen bisherige Strategien im Umgang mit einer Sache oder einem Thema ausgewertet: Was war nützlich, was weniger?
- Sind die Bedingungen noch dieselben?
- Wurden auch unkonventionelle Lösungsmöglichkeiten in Betracht gezogen? Wenn nein, wer oder was könnte helfen, kreativ oder innovativ zu denken bzw. quer zu denken?
- Wurden auch die momentan nicht akuten, möglicherweise aber künftigen Probleme in eine Maßnahmenplanung einbezogen?
- Auch wenn es trivial klingen mag – es ist unglaublich nützlich, sich im Verlauf von Planungen immer wieder die Frage zu stellen: Planen wir Lösungen für das richtige Problem?

### Entscheidungen treffen

- Stehen mehrere Entscheidungsmöglichkeiten zur Wahl?
- Sind Widerstände vorhanden, eine Entscheidung zu treffen?
- Je nachdem, ob schon Entscheidungen getroffen wurden: Wie wurde warum entschieden?
- Sind die Kriterien, die hinter einer Entscheidung stehen, transparent?
- Werden Entscheidungen zu schnell umgestoßen, d. h. bevor sie die Chance hatten, wirksam zu werden?
- Wird die eigene Intuition in Entscheidungen mit einbezogen?
- Kann ein „Außenstehender“ bei einer Einschätzung helfen?
- Steht fest, wer wann was entscheiden darf/kann?

### Effekte kontrollieren

- Wer überprüft wann und wie, ob das Erwartete eingetreten ist?
- Wer überprüft wann und wie, ob unerwartete „Nebenwirkungen“ eingetreten sind?
- Habe ich Hemmungen, mich mit den Folgen meines Planens und Handelns auseinanderzusetzen?



## Zugrunde liegende Motive, Emotionen und soziale Dynamik

Kommt man bei einem Problem trotz anscheinend optimaler Bedingungen nicht so richtig voran oder können keine Lösungen gefunden werden, lohnt es sich, die dahinterliegenden Motive und Emotionen – sowohl die eigenen, als auch die der anderen Beteiligten – und damit die soziale Dynamik kritisch zu beleuchten.

### Treibende Motive

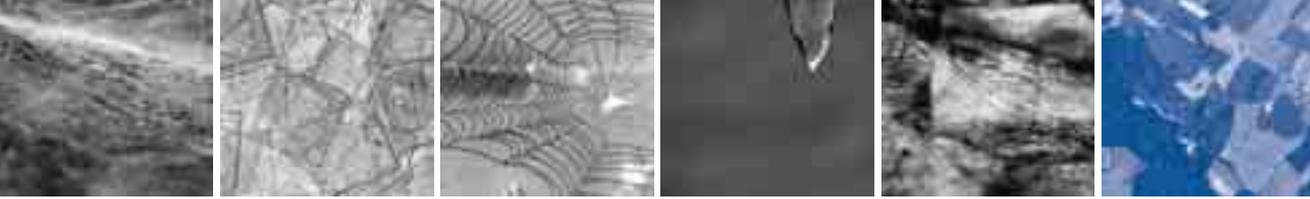
- Mit welcher Motivation gehe ich an die Sache heran? Was ist mein ganz persönliches Ziel bzw. mein ganz persönliches Interesse daran?
- Welche Ziele und Eigeninteressen haben andere Beteiligte?
- Welche Vor- und Nachteile habe ich bei welchen Ergebnissen?
- Welche Vor- und Nachteile haben andere bei welchen Ergebnissen?

### Begleitende Emotionen

- Welches Gefühl habe ich dem Thema oder einem Teilaspekt gegenüber? – Setze ich mich gern daran oder eher widerwillig? Was steckt dahinter? Sind die Ursachen aktuell oder gehen sie auf zurückliegende Erfahrungen zurück?
- Wie geht es mir gerade? Wie fühle ich mich?

### Soziale Dynamik

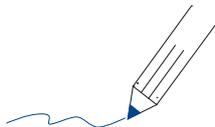
- Wird mein Denken und Handeln von sozialen Faktoren beeinflusst? Beispielsweise, dass ich Angst habe, jemanden mit bestimmten Schritten zu verärgern, oder dass ich mich nicht gegen die Meinung von anderen stellen will usw.
- Nehme ich an, dass soziale Faktoren andere in ihrem Denken und Handeln beeinflussen?
- Wie könnte die Dynamik in der Gruppe positiv beeinflusst werden, um ein gemeinsames, effektives und offenes Arbeiten zu gewährleisten?
- Wird kontrovers diskutiert oder herrscht vorschnell Konsens? Wenn keine gegenteiligen Einschätzungen „im Raum vertreten“ sind, empfiehlt es sich, diese bewusst zu suchen – entweder durch Ändern der Teamzusammensetzung oder z. B. durch den Einsatz der „Sechs-Hüte-Methode“ von de Bono (vgl. Job-Allianz-Schriftenreihe Band 2 „Veränderungen – Angst und Faszination!?)
- Werden alle Argumente – pro und contra – gleichwertig auf Herz und Nieren geprüft?
- Ist sichergestellt, dass ein kritischer Diskurs eine wünschenswerte Norm ist? Oder werden Vertreter abweichender Meinungen ausgegrenzt?
- Argumentiert jeder nur aus seiner Sichtweise heraus oder finden Perspektivwechsel statt?
- Werden die Herausforderungen der Komplexität eines Sachverhalts diskutiert?
- Wie wird mit unterschiedlichen Sichtweisen umgegangen? Werden Konflikte ausgetragen? Wer entscheidet was?



### Transfer der Erkenntnisse in den Alltag

Der beste Reflexionsprozess nützt nichts, wenn die gewonnenen Erkenntnisse keine Auswirkungen auf das weitere Planen und Entscheiden haben.

- Welche Erkenntnisse sollen Einfluss auf das weitere Vorgehen haben?
- Mit welcher Priorität?
- Mit wem bespreche ich geplante Änderungen? Wen informiere ich? Wo ist mit Zustimmung, wo mit Widerstand zu rechnen?
- Brauche ich darüber hinaus Beratung oder sonstige Unterstützung? Wenn ja, wer käme in Frage?



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Resümee

Komplexe Sachverhalte bergen viele Fallstricke, aber wenn die „richtigen“ Fragen gestellt werden, die „richtige“ Perspektive eingenommen wird, öffnen sich viele Chancen und Möglichkeiten für ein „reicheres“ Leben auch in oder gerade durch komplexe Situationen. Wenn Sie bis hierher gelesen haben, dann besitzen Sie ein gutes Rüstzeug:

- Sie können anhand typischer Aspekte komplexe Situationen schnell als solche erkennen.
- Sie sind sensibilisiert für die „Komplexitätstreiber“ *Informationsflut* und *unbegrenzte Möglichkeiten* und können deren Eigendynamik im Auge behalten.
- Sie wissen um „beliebte“ Fehler im Umgang mit komplexen Situationen und kennen dazu passende Lösungsmöglichkeiten.
- Sie kennen Chancen und Grenzen von Vereinfachungsstrategien.
- Sie haben erkannt, welche Kompetenzen Sie für den Umgang mit komplexen Situationen ausbauen möchten bzw. welche Einstellungen Ihnen nützen können.
- Sie haben einen Leitfaden zur Verfügung, der Ihnen ermöglicht, in Eigenregie Ihr Vorgehen in komplexen Situationen kritisch zu reflektieren.

Viel Erfolg!

## Wenn Sie weiterlesen möchten ...



**Dietrich Dörner**

**Die Logik des Misslingens.**

Strategisches Denken in komplexen Situationen.

Rowohlt 2003

ISBN: 3-499-61578-9

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. Können wir daran etwas ändern? Dietrich Dörner ist es mit diesem Buch gelungen, wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Komplexitätsforschung leicht verständlich und unterhaltsam zu vermitteln.



**Karlheinz A. Geißler**

**Alles Espresso.**

Kleine Helden der Alltagsbeschleunigung

Hirzel 2006

ISBN 3-777-61437-8

Wie oft nehmen wir uns Zeit, um über das Phänomen Zeit nachzudenken? Selten, keine Zeit, wir müssen uns darum kümmern, den Tag zeiteffizient zu gestalten. Zeit sparen, Zeit gewinnen, den ganzen Tag lang. Doch was haben wir davon?

Das Buch des Zeitforschers Professor Karlheinz Geißler nimmt die vielen kleinen Dinge, welche verschiedenste Tätigkeiten in unserem Alltag beschleunigen, genau unter die Lupe. Wer eine strenge und nüchterne Abhandlung zu diesem Thema erwartet, wird enttäuscht. Wer eine kurzweilige, dabei aber gehaltvolle Lektüre vermutet, liegt goldrichtig.



**John Caunt**

**30 Minuten zur Bewältigung der Informationsflut**

Gabal 2000

ISBN 3-897-49041-2

Haben Sie manchmal das Gefühl, von Informationen regelrecht überrollt zu werden? Suchen Sie nach Strategien, um sich souverän in der heutigen Informations-Gesellschaft zu recht zu finden? Lesen Sie hier, wie Sie den täglichen Papierstapel bewältigen – Wichtiges von Unwichtigem trennen – Informationen so ablegen, dass Sie sie jederzeit problemlos wiederfinden – Ihren Schreibtisch aufräumen – Effektiver mit E-Mails, Faxen und Kurznotizen umgehen – Langfristig den Informationsstrom spürbar eindämmen Ein Aktionsplan zum Selbst-Ausfüllen erleichtert die Umsetzung.



**Lothar J. Seiwert, Antony Fedrigotti, Detlev König,**

**Susanne Roth**

**4 x 30 Minuten für optimales Zeit- und Selbstmanagement.**

Sonderausgabe

Gabal 2003

ISBN: 3-897-49345-4

**30 Minuten für optimales Zeitmanagement:** Der Zeitmanagement-Experte Lothar Seiwert zeigt in diesem 1 x 1 des Zeitmanagements, wie man durch konsequente Planung die unüberschaubar scheinende Flut von Aufgaben strukturiert und erfolgreich bewältigt.

**30 Minuten für optimale Stressbewältigung:** Nur wer Stress loslassen und bewältigen kann, kann zu mehr Lebensqualität finden. Dieser Ratgeber zeigt Ihnen, wie wenig Sie tun müssen, um den Stress für immer loszuwerden.

**30 Minuten für mehr Zeitbalance:** Lesen Sie, wie Sie sich auf Ihre Hauptrollen im Leben konzentrieren lernen, dem Dringlichkeitswahn unserer Zeit entkommen und damit den entscheidenden Schritt vom reinen Zeitmanagement zum Life-Leadership gehen.

**30 Minuten für optimale Selbstorganisation:** Dieses Buch zeigt Ihnen fünf in der Praxis bewährte Prinzipien der Selbstorganisation, mit denen Sie Ihre Arbeit garantiert erfolgreicher bewältigen können.

## Wenn Sie noch tiefer einsteigen möchten ...



**Stefan Strohschneider (Hrsg.)**  
**Entscheiden in kritischen Situationen**  
 Verlag für Polizeiwissenschaft 2003  
 ISBN 3-935-97914-2

Kritische Situationen stellen außergewöhnliche Herausforderungen an Entscheider. Auf der einen Seite verlangen sie schnelles und entschlossenes Handeln, auf der anderen Seite stecken sie voller Unbestimmtheit, erfordern umfangreiche Information, kritische Analyse und exakte Vorhersagen. In diesem Band setzen sich Spezialisten aus verschiedenen Feldern mit dem Entscheiden in kritischen Situationen auseinander. Das Buch basiert auf den Ergebnissen der Arbeitsgruppen und Diskussionen auf dem gleichnamigen Workshop der „Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e. V.“ auf Schloss Pommersfelden im Mai 2002.



**Gesine Hofinger (Hrsg.)**  
**Kommunikation in kritischen Situationen**  
 Verlag für Polizeiwissenschaft 2005  
 ISBN 3-935-97924-X

In kritischen Situationen spielt Kommunikation eine zentrale Rolle. Ob ein Zwischenfall in der Produktion gemanagt werden muss, eine Konstruktionsvariante ausgewählt wird, ob eine Unternehmenskrise abgewendet werden soll, eine Kollision von Flugzeugen vermieden oder ein Patient operiert werden soll: Gute Kommunikation ist eine wichtige Bedingung guten Gelingens. Mangelhafte Kommunikation dagegen ist selbst ein Faktor, der zur Entstehung von Unfällen und Katastrophen beiträgt. In diesem Buch wird das Thema Kommunikation in kritischen Situationen von Experten aus verschiedenen Arbeitsfeldern beleuchtet.



**Frederic Vester**  
**Die Kunst vernetzt zu denken**  
 Dtv 2002  
 ISBN 3-423-33077-5

Aktualisierte und erweiterte Taschenbuchausgabe als Bericht an den Club of Rome.

Strukturelle Arbeitslosigkeit, alarmierende Umweltveränderungen, wiederkehrende Anzeichen eines Börsencrashes, die Verstrickung in kriegerische Auseinandersetzungen: Angesichts einer immer komplexeren Welt wird die Unzulänglichkeit herkömmlicher Denkweisen immer deutlicher. Für sich perfekt geplant, können die Folgen jedes Eingriffs in vielschichtige Gefüge fatale Konsequenzen haben: Rückkopplungen, Zeitverzögerungen, Spätfolgen.

Über zwanzigjährige Erfahrung mit solchen Fragen ist hier zusammengefasst zu einem Praxisbuch für Politiker, Manager und alle anderen, die in solchen Zusammenhängen denken müssen und wollen. Für die Taschenbuchausgabe durchgehend aktualisiert und erweitert um ein Kapitel zur Gentechnologie.



Ein Projekt im Rahmen der

Initiative für  
Beschäftigung!

