

DAS KÖNNTE SIE AUCH INTERESSIEREN



**Peta-Kampagne: Diese Werbung über Veganer darf nicht ausgestrahlt werden - Video - Startseite**



**Jetzt wird's ernst: Rechtsanwälte reichen Verfassungsbeschwerden gegen Merkels Flüchtlingspolitik ein - Video - News**



**Schweiger im Koma: Angebliche Bild-Meldung sorgt für Wirbel - Video - News**

12. Februar 2016

# THE HUFFINGTON POST

IN ZUSAMMENARBEIT MIT **GLS**

Edition: DE ▾



[Folgen](#)



Newsletter

- STARTSEITE
- POLITIK
- WIRTSCHAFT
- GOOD
- ENTERTAINMENT
- LIFESTYLE
- TECH
- BLOGS
- VIDEO

International · Serien · Reisen · Familie · Flüchtlinge · Impact · Gay · News · Satire · HuffPost-Shop · Innovation-Lab · Happiness · Horoskope · Junge Politik · MigPost



**Ärzte warnen: So schaden elektrische Zahnbürsten den Zähnen**



**Forscher: 40 Prozent der Frauen gehen fremd, weil Männer diesen Fehler machen**



**Diese Frau wird unsere Vorstellung von Schönheit für immer verändern**

## BLOG

Eine offene Plattform für kontroverse Meinungen und aktuelle Analysen aus dem HuffPost-Gastautorennetzwerk



**Stephanie Borgert**   
Vortragsrednerin, Autorin, Coach

# Der „nicht sachgerechte“ Umgang von Wirtschaft und Öffentlichkeit mit dem VW-Skandal

Veröffentlicht: 10/02/2016 14:22 CET | Aktualisiert: 12/02/2016 11:31 CET



0 0 0 0 0

Gefällt mir Teilen Tweet Teilen Drucken Kommentare

*Es ist der 23. September 2015 als Martin Winterkorn als Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG zurücktritt. Die Öffentlichkeit bekommt ihr Bauernopfer zur Besänftigung nach dem Skandal um manipulierte Abgastests.*

*Der Konzern leistet so Abbitte für den Betrug am Kunden und an der Öffentlichkeit. Unser aller Wunsch nach einer Antwort auf die Frage „Wer ist der Schuldige für die Manipulation?“ ist erfüllt. Aber ist das die richtige Frage? Nein, denn sie fokussiert nur auf das Symptom und nicht das eigentliche Problem.*

*Was ist dann das eigentliche Problem? „Unerreichbare Zielvorgaben von Herrn Winterkorn“ wird ein Ingenieur zitiert. Der rigide Sparkurs im VW-Konzern kollidiert mit den Abgasvorschriften. Die Lösung: manipulative Software. Wir blicken also wieder auf Winterkorn. Passt ja, er ist eh der böse Bube im Spiel. Nach einer Weile steht die Frage im Raum, wie solche Vorgänge zukünftig ausgeschlossen werden können.*

*Schließlich wollen wir dieses Problem Symptom nicht. Die Antwort: strengere Kontrollen.*

Die Lösung soll also Kontrolle - und damit Steuerung - sein. Mehr Steuerung, mehr Kontrolle in einem System, das gerade zeigt, dass es bei Bedarf die Kontrollen unterläuft? Netter Versuch, der zumindest für eine Weile einige Gremien und Unternehmen mit Aufträgen versorgen wird.

Die jüngsten Vorgänge in und um den VW-Konzern sind nur EIN Beispiel für das weit verbreitete lineare Denken und Handeln in einer komplexen Welt, und damit für den „falschen“ Umgang mit Komplexität. Das gilt für den Konzern genauso wie für die Medien. Die geben uns über die Berichterstattung vor, welche linearen Zusammenhänge wir sehen sollen, wer Schuld hat und mit welchen einfachen Methoden solches ‚Fehlverhalten‘ vermieden wird.

Das macht es uns VW-Fahrern, Beobachtern und Konsumenten schön einfach. Einfach mögen wir zwar, es leitet uns aber in die Irre. Mit den sieben wichtigsten Indizien für den falschen Umgang mit Komplexität können Sie Ihre Organisation auf den Prüfstand stellen.

### Indiz 1: Bekämpfung der Symptome

Ähnlich wie im Fall des VW-Skandals wird genau das repariert, was sich gerade zeigt. Die manipulierte Software wird zum Problem erhoben, dabei ist sie nur ein Symptom. Die Ursache dahinter wird nicht weiter beleuchtet (zumindest nicht in der Öffentlichkeit).

Wie so oft, wird auch hier der „Verantwortliche“ zur Konsequenz gebeten. Gleich so, als wäre mit Herrn Winterkorn auch die Gelegenheit für zukünftige Abgasmanipulationen entfernt. Das gibt eine vermeintliche Sicherheit, denn Problem und Problemverantwortlicher sind bereinigt. Mitnichten! Denn die Vorgänge im VW-Konzern sind kein Fehlverhalten oder Versagen einzelner Menschen, sie zeigen auf einen Fehler im System.

Solange wir Symptom und Problem gleichsetzen, vermeiden wir den Blick auf das Wirkungsgefüge. Damit bleiben die wahren Ursachen und Probleme im Nebel. Wir betrachten das System nicht, wir verstehen es nicht, wir verändern es nicht, alles bleibt beim Alten.

Besser wir lernen unsere Organisationen, Märkte, Familien und all die weiteren Systeme auch als solche zu betrachten. Dadurch werden die Wirkungsgefüge sichtbar und damit auch die wirklichen Ursachen.

### Indiz 2: Methodengläubigkeit

Bei der Berichterstattung rund um die Vorgänge im VW-Konzern, scheinen sich alle einig, dass das Versagen der Kontrollinstrumente die Manipulation der Software möglich machte. „Wären die Kontrollen eng und streng gewesen, wäre das nicht passiert“, so die allgemeine Meinung.

Stimmt das? Nein. Unser Glaube an die Allmacht der Methoden ist ein Relikt aus dem Industriezeitalter und damit bereits seit Dekaden überholt. Sie können perfekte Methoden und Tools einsetzen, sobald sie mit Vorgaben und Zielen „Nicht-Machbares“ fordern, findet sich ein Weg drum herum. Betrachten wir Methoden doch mal als das, was sie sind.

Vehikel, die uns Arbeit erleichtern. Sie sind keine Verabredungen oder gar Regeln für die Selbstorganisation eines komplexen Systems.

### Indiz 3: Betriebsame Hektik

Winterkorn tritt zurück, wichtige Manager und Ingenieure werden sofort beurlaubt, VW kündigt den personellen Umbau an, Gremien werden gebildet und Expertenteams berufen. Es passiert viel bei einem solchen Skandal.

In diesem Fall sicher auch getrieben durch den vermeintlichen Druck der Öffentlichkeit, die sehen will „das was passiert“. Aber auch außerhalb von VW findet sich betriebsame Hektik vor allem dann, wenn Aufgaben unlösbar scheinen oder der Überblick fehlt. Besonders die „Macher-Typen“ legen lieber gleich los, als sich mit Denken und Konzeption aufzuhalten.

Dabei passiert folgendes: alle stürzen sich auf die sichtbaren Probleme (also die Symptome) und betreiben Schadensbegrenzung. Das ist reine Flickschusterei und hat mit Management nur wenig zu tun. Was uns dabei entgeht, ist der Blick auf das große Ganze, die Zusammenhänge und Muster. Statt einfach loszuliegen, sollten wir, vor allem wenn es undurchsichtig wird, innehalten und hinschauen, dahinter schauen und verstehen.

### Indiz 4: Mangelndes Systemdenken

„Vor allem bin ich fassungslos, dass Verfehlungen dieser Tragweite im VW-Konzern möglich waren. [...] Ich tue dies im Interesse des Unternehmens, obwohl ich mir keines Fehlverhaltens bewusst bin“, so Martin Winterkorn in seiner Rücktrittserklärung.

Verfehlungen, Fehlverhalten, klingt alles so, als sei es menschliches Versagen beziehungsweise Vorsatz, der zu manipulierten Testergebnissen geführt hat. Also liegt der Fehler bei den Menschen? Schaut man nur auf die Details und Einzelteile, mag das so wirken. Dabei ist der VW-Skandal kein Problem der Menschen, sondern ein Systemproblem.

Beim Management des VW-Konzerns und vieler anderer Organisationen wird zu wenig auf die Wechselwirkungen der Entscheidungen fokussiert. Gedacht, geplant und diskutiert wird vielmehr in linearen Kausalzusammenhängen, und das springt zu kurz. Ein stringenter Sparkurs hat Auswirkungen und zwar nicht nur rein lineare.

Er steht in Wechselwirkung mit beispielsweise den Abgasvorschriften. Beides zusammen wirkt auf die Zielvorgaben der entsprechenden Bereiche und Abteilungen inklusive möglicher Rückwirkungen. Wir müssen trainieren, in Zusammenhängen und systemisch auf unsere Organisationen zu schauen.

### Indiz 5: Feedback wird nicht genutzt

Es gibt keine gesicherten Angaben darüber, wann wer zum ersten Mal innerhalb von VW darauf hinwies, dass die Manipulation der Abgastests eine Lösung für nicht zu vereinbarende Vorgaben sein könnte. Sehr wahrscheinlich hat es auf vielen Ebenen Hinweise und Warnungen auf die Unvereinbarkeiten gegeben.

Sicher ist, dass die ICCT (International Council on Clean Transportation) bereits im Frühjahr 2014 in den USA Unstimmigkeiten feststellte. Sie konfrontierte den VW-Konzern damit, dass für den VW-Jetta und den VW-Passat die Abgaswerte auf der Straße höher lagen als die im Labor. VW rief daraufhin Fahrzeuge zurück, um die Motoren nachjustieren.

Im Grundsatz änderte sich nichts, so dass schließlich durch die nochmaligen Prüfungen in 2015 der „Skandal“ ans Licht kam. Es scheint so, als sei entsprechendes Feedback im System nicht angekommen beziehungsweise dort nicht verarbeitet. Das ist ein Klassiker im falschen Umgang mit Komplexität: Feedback wird nicht gehört und nicht genutzt. Und das ist dramatisch, denn es ist in einem komplexen System der einzig vorhandene Regelungsmechanismus.

Gerade „negatives“ Feedback dient dazu, den Kurs des Systems zu korrigieren. Wird das nicht genutzt, läuft das System eben wie es läuft. Jetzt mögen Sie eventuell denken: „Na ja, da werden ein paar Leute versucht haben, zu vertuschen. Das ist im oberen Management bestimmt nicht bekannt gewesen.“ Das mag sein, bleibt aber derselbe Punkt. Wenn Feedback nicht durchkommt, haben wir ein Problem im System, kein Einzelpersonenproblem.

### Indiz 6: Übergeneralisierung

Der VW-Skandal wirkt auf das Image - ja, klar. Die Berichte in der Presse gehen soweit, dass man die Marke „Made in Germany“, die Exportwirtschaft und den deutschen Arbeitsmarkt akut gefährdet sieht. Und zwar nicht als ein Bauchgefühl, sondern formuliert wie unabwendbare Wahrheiten.

Zur Untermauerung wird auf das technische Problem „unintended acceleration“ der Tochter Audi aus den 1980er Jahren verwiesen. Die Absatzzahlen brachen damals dramatisch ein und erholten sich erst in den 1990er wieder. Mit dieser Art von Ableitung stecken wir drin in der Übergeneralisierung.

Wir neigen dazu, aus wenigen Ereignissen, die oft gar nicht miteinander zusammenhängen, Schlussfolgerungen und allgemeine Regeln für die Zukunft abzuleiten. Natürlich ist es sinnvoll, über die möglichen Auswirkungen der Abgastestmanipulation zu sinnieren und Szenarien zu entwerfen.

Dabei sollten wir jedoch auf Übergeneralisierung verzichten, denn sie lässt uns Kausalitäten formulieren, die wir dann als wahr betrachten. Das macht die Welt jedoch einfacher, als sie ist.

### Indiz 7: Denken in „kurzen Laufzeiten“

Sofortiger Sparkurs, Budgetkürzungen, Motoren nachjustieren, ... - Maßnahmen dieser Art sind meist eine kurzfristige Reaktion auf sich zeigende Symptome. Dann wird wieder mit Flickschusterei ausgebesert.

Welche Auswirkungen haben die Maßnahmen denn, in welcher Zeit zeigen sich Konsequenzen und Wechselwirkungen? Es wird zu oft nur der direkte Wirkungszusammenhang in der nahen Zukunft betrachtet (Budget kürzen - Ausgaben runter - Rendite rauf). Die zeitlich verzögerten Effekte bleiben unberücksichtigt. Warum ist das so? Die konkreten Gründe dafür sind vielfältig. Einmal ist es seine Amtszeit, die der Vorstandsvorsitzende betrachtet, wenn er Entscheidungen trifft.

Ein anderes Mal sind es die individuellen Zielvorgaben des Bereichsleiters für das laufende Jahr. Wieder ein anderes Mal ist es der Fertigstellungstermin für ein Bauwerk, der unseren gedanklichen Horizont begrenzt.

In komplexen Kontexten müssen wir immer die Wechselwirkungen im Blick behalten. Die werden aber oft erst zeitlich versetzt sichtbar, weshalb wir größere Zeiträume betrachten sollten, als wir mit dem Symptom (mit dem wir uns gerade beschäftigen) verbinden.

#### Lesenswert:

- [Zugunglück in Bad Aibling: Bahn-Experte glaubt an "bewussten Eingriff in die Technik"](#)
- [Religionsforscher: Pegida ist einer der Hauptgründe für Terrorakte von Islamisten](#)
- [ADHS: Wenn ihr keine Ahnung habt, haltet einfach die Fresse!](#)
- ["Wir schämen uns vor den Leuten im Dorf" - Flüchtlinge wohnen über Bordell](#)
- [So sieht Sabia Boulahrouz nicht mehr aus](#)

#### Ihr habt auch ein spannendes Thema?

Die Diskussion zu politischen oder gesellschaftlichen Themen vorantreiben wollt, schickt eure Idee an unser Blogteam unter [blog@huffingtonpost.de](mailto:blog@huffingtonpost.de).

**MHR:** [Komplexität](#), [Management](#), [Crisis Management](#), [Krisenmanagement](#), [Krisenkommunikation](#), [Skandal](#), [Vw](#), [Blogs](#)

## Unterhaltungen

0 Kommentare

Sortieren nach  **Neueste** ▾



Kommentar hinzufügen ...

Facebook Comments Plugin

Archiv

Urheberrecht ©2016 TOMORROW FOCUS Content & Services GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Teil von [HPMG News](#)