

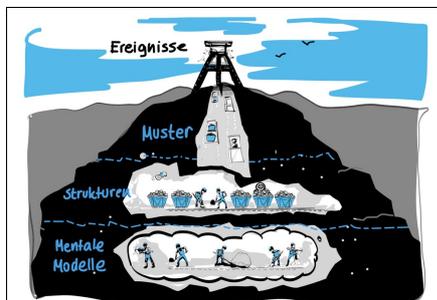
Essay: Stephanie Borgert

Artikeltags: Borgert, Stephanie; Komplexität; Team; Vertrauen

Liebe die Möglichkeiten

Komplexes Denken, komplexes Handeln – ein Essay von Stephanie Borgert

Wird es komplex, helfen Analysen nicht weiter. Denn eine Lösung lässt sich nicht vorhersagen. Eine komplexe Welt ist vielfältig, überraschend und unvorhersehbar. Und das erfordert, dass wir im Denken vielfältig, flexibel und anpassungsfähig sind – und im Handeln. Komplex denken und handeln, das heißt: die Möglichkeiten lieben lernen.



Die Welt ist komplexer, vernetzter, dynamischer geworden. Sie ist VUCA, und deshalb muss vieles anders werden. Ja, so könnte ich diesen Artikel beginnen, und es wäre doch nur die halbe Wahrheit. Wir leben und arbeiten nicht erst seit der Erfindung von Begriffen wie "Agilität" oder "New Work" in sozialen Systemen und lösen komplexe Aufgaben. Den momentan so laut ausgerufenen Paradigmenwechsel in Führung und Management brauchen wir schon seit Dekaden. Nur wird er jetzt, unter dem Lockruf der Digitalisierung, scheinbar salonfähig.

Wir Menschen als denkende Wesen sind grundsätzlich bestens ausgestattet, um die Komplexität unserer Welt zu meistern – und gleichzeitig auch eben nicht. In den meisten unserer Ausbildungen, Studiengänge und Weiterbildungen werden wir darauf trainiert, Aufgaben und Probleme analytisch zu lösen, schnell eine (vermeintliche) Lösung zu präsentieren und jederzeit auskunftsfähig zu sein. Und genau hier liegt das Problem. Wird es komplex, helfen reine Analysen nicht weiter, denn eine Lösung lässt sich nicht vorhersagen. Auch der stete Ruf nach Best Practice und allgemeinen Rezepten scheitert. Komplex ist immer Kontext, und was in dem einen Unternehmen beispielsweise zu mehr Produktverkäufen geführt hat, gilt nicht automatisch für ein anderes.

Genau genommen werden wir lediglich falsch trainiert: auf lineares Denken nämlich. Gleichzeitig besitzen wir alle die Fähigkeit, komplex zu denken. Und die gilt es bewusst zu machen und zu fördern. Dazu gehört selbstverständlich auch das Handeln. Wenn komplex bedeutet, dass die Welt vielfältig, überraschend und unvorhersehbar ist, dann sollten auch wir im Handeln vielfältig, flexibel und anpassungsfähig sein. Aus der Suche nach der *einen* Lösung wird ein Umgehen mit Möglichkeiten. Im Folgenden einige grundlegende Denkanstöße, wie das gelingen kann.

Komplexes Denken: Ursachen betrachten statt Symptome behandeln

Wird in Organisationen über Probleme, deren Ursachen und Lösungen gesprochen, dann wird der Fokus meist auf einzelne Personen gesetzt.

- Ein Fehler ist entstanden = jemand hat ihn gemacht.
- Eine Arbeit ist unvollständig = jemand ist demotiviert.
- Eine Lösung ist gerade so okay = jemand macht nur Dienst nach Vorschrift.

Die Zuordnung von Ursachen zu den handelnden Menschen geht schnell, ist ein akzeptiertes Spiel und braucht kein tieferes Denken und Verstehen. Das Dumme nur: Es stimmt fast nie. In den seltensten Fällen liegen die Probleme in den Persönlichkeiten begründet. Und somit liegen auch die gestellten Diagnosen falsch.

Entscheidungen selber treffen

Ein Beispiel: Der Abteilungsleiter hat sich mit seinem Team einen Tag Auszeit gegönnt, um fachliche Themen zu bearbeiten und die aktuelle Arbeitssituation zu besprechen. Denn alle Mitarbeiter klagen seit geraumer Zeit über eine zu hohe Arbeitslast. Zudem möchte der Abteilungsleiter, dass seine Leute nicht mit jedem Kleinkram zu ihm kommen und nachfragen. Sie sollen Entscheidungen selber treffen, vor allem wenn es um Kundenanfragen geht. Die Mitarbeiter sollen selbst entscheiden, ob sie die Anfrage annehmen (können) oder nicht. Und sollen so selbst für eine individuell passende Arbeitsauslastung sorgen. Er fordert mit Nachdruck "Eigenständigkeit" von seinen Mitarbeitern ein und stellt klar: "Ich stehe voll hinter euch und euren Entscheidungen. Vertraut mir." Er sieht das Problem bei den einzelnen Mitarbeitern, und hat für sich auch bei jedem eine Erklärung parat, warum er oder sie so entscheidungsscheu ist.

Die Mitarbeiter wiederum beantworten seinen Appell mit "Ja, aber da brauchen wir genaue Vorgaben!", "Was ist, wenn Herr X oder Frau Y direkt zu Ihnen geht?" und sagen: "Da müssen wir aber ganz viele Regeln aufstellen!" In der Diskussion springen sie zwischen Beschreibungen konkreter Situationen hin und her und finden darin immer wieder Bestätigungen des eigenen Standpunktes. Sie drehen sich im Kreis und finden so keine befriedigende Verabredung für die zukünftige Zusammenarbeit.

Der Einzelne ist gar nicht so wichtig

Die Fokussierung auf die einzelnen Menschen und der Versuch, in den Persönlichkeiten die Ursachen zu finden, lenken meist komplett von einem echten Lösungsansatz ab. Denn die Ebene ist die falsche. Die Probleme liegen nicht auf der Ebene der Individuen, sondern auf der Systemebene. Wäre die Arbeitslast nur mal punktuell sehr hoch oder ein Mitarbeiter würde hin und wieder eine Entscheidung zurückdelegieren, wären das Einzelereignisse. Über die bräuhete man sich keine Sorgen zu machen. Hier sucht man eine direkte Lösung, und gut.

In unserem Beispiel haben wir es aber mit Mustern zu tun. Denn Entscheidungen werden wiederholt nicht von den Mitarbeitern selber getroffen, und es sind quasi alle Mitarbeiter, die sich so verhalten. Sobald aber ein Muster sichtbar wird, hat es gar keinen Sinn mehr, die Persönlichkeit oder die Motive der Einzelnen als Ursache zu vermuten. Dann gilt es zu schauen, was die Muster entstehen lässt. Und dieses Was findet sich in den Strukturen.

Jedes Team, jede Abteilung – jedes soziale System also – besitzt eine "Verabredung" über die Zusammenarbeit. Ein Teil davon ist die formale Struktur aus Rollen, formaler Hierarchie, Zielvorgaben und so weiter. Der andere Teil der Struktur ist informell. Dieser informelle Teil ergibt sich in Gruppen immer, und zwar zum großen Teil unausgesprochen, und er enthält die goldenen Regeln. Die lernt jeder Mensch in einer Organisation blitzschnell, durch Beobachten und Ausprobieren. Auch neue Kollegen wissen nach kürzester Zeit, was wie mit wem geht und was eben nicht. Auf dieser Ebene finden sich meist die Ursachen für akute Probleme – und auch deren Lösung.

Glaubenssätze und Stereotype

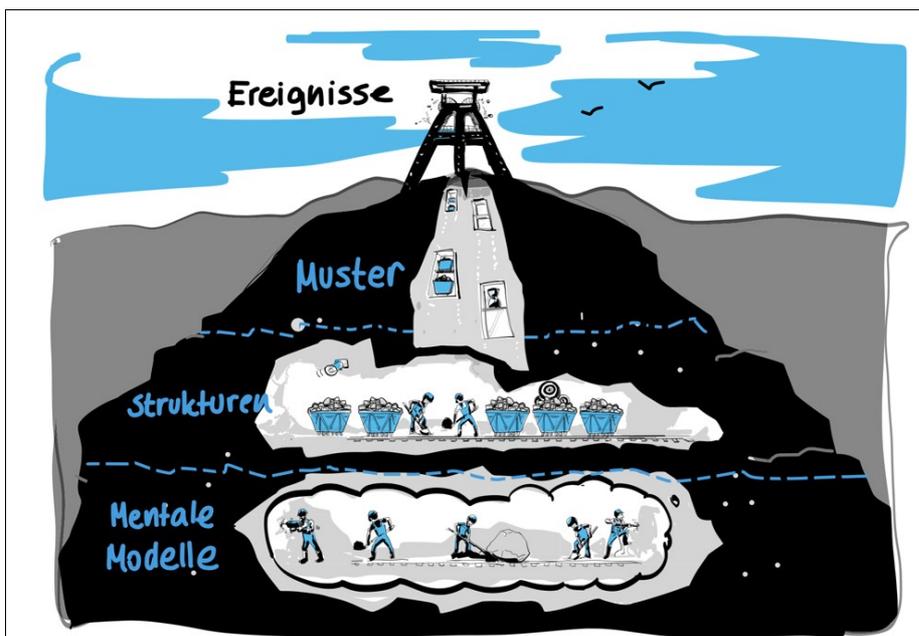
Die *gemeinsame* Reflexion der vorhandenen Strukturen hat für die Kollegen und ihren Abteilungsleiter folgendes Bild ergeben: Treffen die Mitarbeiter Entscheidungen, die den Kunden nicht gefallen, so suchen diese den Umweg über den Abteilungsleiter – oder gleich den Vorstand. Am Ende gewinnt stets der Kundenwille, denn die einzig verbindlichen Entscheidungen sind die des Vorstandes. Da ließe sich nun schnell diagnostizieren, das sei nun mal das Spiel "Ober sticht Unter", aber auch das wäre eine kurzsichtige Betrachtung. Denn auch die Strukturen in einer Organisation entstehen aus gutem Grund. Sie basieren nämlich auf den mentalen Modellen.

Was glaubt eine Organisation über sich, ihre Mitarbeiter, ihre Kunden? Welche Glaubenssätze und Stereotype leiten sie? Es existiert immer ein Set gemeinsamer Glaubenssätze, die dann für die einzelnen Menschen handlungsleitend sind. Diese Glaubenssätze bewusst zu machen, verlangt Reflexion, auf eine offene und ehrliche Art. Im Falle der Abteilung aus dem Beispiel ergaben sich beispielsweise Überzeugungen wie: "Neinsagen gibt es bei uns nicht." "Wir sind Top-Performer und lösen jede knifflige Aufgabe." Oder auch: "Eigene Entscheidungen gelten nicht." In der Reflexion sind die Zusammenhänge zwischen den beiden Ebenen Struktur und mentale Modelle sehr offensichtlich.

Veränderung oder Transformation?

Was ist denn nun eine mögliche Lösung? Eine, die dauerhafte Verbesserung bringt? Klar ist nun, dass sie in den Strukturen und/oder den mentalen Modellen liegt. Die Struktur bietet die Möglichkeit für Veränderung, formal und informell. Es braucht also andere Verabredungen über die Zusammenarbeit und das Entscheidungentreffen. Das aber können die Beteiligten nicht alleine umsetzen, ohne den Vorstand in den Diskurs einzuladen. Denn der spielt eine wesentliche Rolle. Die notwendigen Verabredungen müssen mit allen am Spiel beteiligten Menschen getroffen werden. In Organisationen, die ihre formale Hierarchie noch streng leben, ist ein konstruktives Stören durch Hinterfragen notwendig, das löst allerdings auch bei Führungskräften zunächst Unbehagen aus. Auf der untersten Ebene, den mentalen Modellen, kann Transformation stattfinden. Das ist selbstverständlich ein Prozess des Umlernens. Denn es geht um nicht weniger, als das eigene Selbstverständnis zur Diskussion zu stellen: Wer wollen wir sein? Wie wollen wir denken? Was wollen wir glauben?

Jede Organisation schafft sich die zu ihren mentalen Modellen passenden Strukturen, bewusst und unbewusst. Glaubt diese Organisation, dass Mitarbeiter finanzielle Motivation benötigen, um gut zu arbeiten, dann wird es sicher eine Form von Incentivierung geben. Glaubt diese Organisation, dass Kunden grundsätzlich nicht recht zu trauen ist, wird es sicher Verträge mit allen erdenklichen Klauseln und Regeln geben. Glaubt diese Organisation, dass Kundenorientierung bedingungslos ist, wird Neinsagen unmöglich sein. Je reflektierter die Glaubenssätze, desto besser können die passenden Strukturen geschaffen werden. Wie diese am Ende "funktionieren", zeigt sich in den entstehenden Mustern. An ihnen lässt sich ablesen, was die wirklichen Verabredungen in einer Organisation sind. Die Abbildung veranschaulicht die Ebenen des komplexen Denkens.



Warum eine einfache Verabredung des Abteilungsleiters mit seinen Mitarbeitern à la "Ich stehe hinter euch und will mehr Entscheidungen von euch" zum Scheitern verurteilt ist, macht ein weiterer Aspekt sehr deutlich: Vertrauen. Das Vertrauen hat einen Riss bekommen. Das ist sicher ein Effekt aus der stetigen Ambivalenz zwischen der Art und Weise, wie Entscheidungen tatsächlich gelebt werden, und der Forderung des Abteilungsleiters. Zu oft haben die Mitarbeiter erlebt, dass ihre Entscheidungen nicht akzeptiert wurden. Sie haben gelernt, nicht zu entscheiden. Und haben damit Vertrauen verloren: Misstrauen als ein Effekt der gelebten Zusammenarbeit.

Komplexes Handeln: Verständnis, Vorleistung und Geduld

Auch wenn, wie hier im Beispiel, das Thema Vertrauen nicht so offensichtlich ein wunder Punkt ist, gehört es doch zu den Gretchen Themen in jeder Organisation. Die Basis für Kooperation und konstruktive Zusammenarbeit ist Vertrauen – und deshalb sollte es "bearbeitet" werden. Nur lässt sich Vertrauen nicht einfach mal besprechen, verabreden und für ausreichend befinden. Es ist ein fragiles, scheues Wesen. Und Vertrauen zu entwickeln bedeutet, sich auf einen sozialen Prozess einzulassen.

Vertrauen ist eine Handlung

Die Gründe, warum wir Menschen Vertrauen schenken, sind vielfältig. Und es ist selten eine Null-oder-eins-Entscheidung im Sinne von ganz oder gar nicht vertrauen. Der Soziologe Niklas Luhmann hat Vertrauen als einen Mechanismus zur Komplexitätsreduktion betrachtet. Für uns Menschen ist die Welt "einfacher", wenn wir vertrauen und jemandem blind folgen, ohne uns selber um alle Eventualitäten kümmern zu müssen. Nur ist das mit dem Vertrauen selbst eine komplexe Angelegenheit. Ein lapidares "Ihr könnt mir vertrauen!" reicht nicht aus, denn wir vertrauen in eine Handlung, und zwar in eine zukünftige. Dabei spielt die "Geschichte", die Vergangenheit, im Hintergrund immer eine wesentliche Rolle. Der Abteilungsleiter muss in Vorleistung gehen und sich als vertrauenswürdig erweisen. Das macht er durch sein Handeln. Verhält er sich zuverlässig, nachvollziehbar und offen, handelt er vertrauensvoll. Und seine Mitarbeiter können ihr Misstrauen langsam wieder ablegen.

Eventuell fehlt den Mitarbeitern mittlerweile aber auch das Vertrauen in die Organisation. Das ist eine zweite wichtige Ebene, auf der Vertrauen betrachtet werden sollte: Menschen suchen in ihren Organisationen nach verlässlichen Entscheidungs- und Kommunikationsmustern. Zudem ist eine gemeinsame, stabile Wertebasis wichtig. Ein Diskurs auf Organisationsebene kann essenzielle vertrauensbildende und -verringemde Folgen hervorbringen. Reflexion in der Abteilung ist der Schlüssel dazu. Gerade auf den Ebenen Struktur und mentale Modelle liegen oft die wesentlichen Gründe für Misstrauen.

Das ist ein Thema in vielen tradierten Organisationen, die noch immer viel mit Kontrollmechanismen arbeiten. So muss der Abteilungsleiter nicht nur vertrauenswürdig handeln, sondern auch selber Vertrauen geben. Kontrollabbau spielt dabei eine große Rolle, denn in vielen Organisationen wird immer noch viel Kontrolle über Arbeitszeitregelung, Reiserichtlinien, Berichtswesen und ähnliche Mechanismen ausgeübt. Von den Mitarbeitern zu erwarten, dass sie an wichtigen Punkten eigenständige Entscheidungen treffen, sie gleichzeitig aber bei lapidaren Themen wie Arbeitsbeginn und Arbeitsende zu gängeln, erzeugt Ambivalenz.

Es gibt kein Patentrezept

Für das angeführte Abteilungsbeispiel wären noch weitere wichtige Aspekte wie Kooperation, Transparenz oder Bürokratisierung zu betrachten. Auch hier gibt es nicht die eine richtige Lösung oder die eine definitive Diagnose. Darin liegt auch die Essenz komplexen Denkens und Handelns: Es geht darum, den konkreten Kontext zu betrachten, relevante Muster zu untersuchen, die Struktur und die mentalen Modelle dazu zu benennen und die grundlegenden Themen im Handeln zu bearbeiten. Das hat häufig nichts mit fertigen Methoden, Templates und Messgrößen zu tun. Darin liegt aber auch genau die Spannung – und der Spaß –, an komplexen Systemen zu arbeiten.

Stephanie Borgert ist Vortragsrednerin, Managementberaterin und Weiterdenkerin für ein zeitgemäßes Management. Sie unterstützt Manager, Geschäftsführer sowie Projektleiter darin, "Meister der Komplexität" zu werden und Erfolg nicht dem Zufall zu überlassen.



Stephanie Borgert:

Unkompliziert! Das Arbeitsbuch für komplexes Denken und Handeln in agilen Unternehmen.

GABAL Verlag, Offenbach 2018,
176 Seiten, 24.90 Euro (D),
ISBN 978-3-86936-826-9