

Trainer Kontakt-Brief

www.trainertreffen.de

Nr. 68 Oktober - Dezember 2009

Trainertreffen Deutschland • Tel. 05036 - 92 47 90 • redaktion@trainertreffen.de • ISSN 1864-2519

Inhalt

- 2 **Editorial**
- 3 **TT-News**
- 6 **Trainer-Knigge:** Katrin Seifert
J – Jackett
- 7 **DVWO-News:**
Renate Richter: DVWO beteiligt an Auftakt-
veranstaltung der Nationalen Referenzstelle für
Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
Arnd Kierchhoff: Neugründung „Fach-
kommission Bildung und Erziehung“ geplant
- 7 **FWW-News:** Klaus Dannenberg
Zeigen sich Wege aus der Krise?
- 8 **Pinwand:** Suche & Biete
- 10 **Impressum**
- 11 **Kooperation:** Iris Weidl: Offene Seminare -
der Mix macht's
- 13 **Methoden:** Prof. Dr. Falko E. P. Wilms
Problemlösungsprozesse initiieren
- 14 **Methoden:** Christian Maier
Exzellenz statt Perfektion – inner game
aus Teilnehmersicht!
- 15 **Werkzeuge:** S. Masemann, B. Messer
Rollenspiele: Auf das Wie kommt es an!
- 16 **Gesundheit:** Anita Heyer
Leichter Leben - Schlank Denken
- 17 **TT-Partner-Hotels**
- 18 **TT-Service-Partner-News**
- 21 **TRAINERversorgung:** Edit Frater
TRAINERrente über Gruppentarif TRAINER-
versorgung e.V.: Nachhaltige Altersvorsorge?
- 22 **EDV für Trainer:** Werner Vetter
Outlook (5): Outlook als Assistenz
- 23 **Trends:** Jürgen Graf
Weiterbildungsszene Deutschland 2009
Kompetenzförderung statt Seminarbesuch
- 24 **Methodik:** Gert Schilling
Präsentieren mit Laptop und Beamer:
Animiert die Charts
- 25 **Bildungspolitik:** Dr. Uwe Genz
Die Überwindung kategorial geprägter
Ausbildungsgänge: Master of Arts in Training
- 26 **Werkzeuge:** Peter Schmitt
Mehr Effizienz in Training – Coaching –
Personal-Entwicklung
- 27 **GABAL-Verlags-News:**
Schwer im Kommen: Das „Reiss Profile“
- 28 **Trainerliteratur**
- 30 **Forschung:** Ralf Besser
Konsequenzen aus der Gehirnforschung:
Konsistenzregulation
- 31 **Werkzeuge:** Harald Groß
Munterbrechungen® Aktivierende
Auflockerungen für die Seminarpraxis
- 32 **Qualität:** Melanie Eckart
Qualität - die Qual der Wahl
- 33 **Fortbildungs-Kalender für Weiterbildner**



Komplexitätsmanagement Stabilität in der Stabilität der Veränderung finden Dr. Margret Richter

Wir leben in einer Welt wachsender Komplexität. Immer weniger bleibt stabil und immer mehr wird instabil. Nur wer sich in der Instabilität und in der zunehmenden Komplexität zurechtfindet, hat eine Überlebenschance. Es fragt sich, wie wir in einer ständig komplexer werdenden Welt mit den drängenden Problemen fertig werden und in einem zunehmend instabilen System der Veränderung verantwortlich handeln lernen können. Antworten liefern die Methoden des Systemdenkens.

Die Welt ist außer Kontrolle. Wir erleben die Folgen mangelhaften Umgangs mit Komplexität. Diese ist charakterisiert durch starke Vernetzung und hohe Dynamik.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise ist eine Komplexitätskrise

Die heutige katastrophale Lage des Finanzsystems mit ihren starken Auswirkungen auf die Wirtschaft und alle anderen Lebensbereiche ist eine Komplexitätskrise. Sie ist die Folge eines jahrzehntelang andauernden falschen Umgangs mit Komplexität. Zu den Treibern zählen Shareholder-Value, Wertsteigerungs-Doktrin, komplizierte Bewertungsverfahren, das Marketing der US-amerikanischen Finanzindustrie sowie die Politik der US-Notenbank. Niemand weiß, wie das ganze System zusammenhängt, was womit verflochten ist und wo als nächstes etwas entgleist. Langfristig orientierte und folgenbewußte Handlungsstrategien konnten deshalb nicht entwickelt werden. Die Krise zeigt alle Fehler, die im Umgang mit komplexen Systemen begangen werden: falsche Zielbeschreibung, unvernetzte Analysen, irreversible Schwerpunktbildung, unbeachtete Nebenwirkungen, Übersteuerungen und autoritäres Verhalten.

Unternehmen sind komplexe Systeme

In vielen Unternehmen werden diese Fehler ebenfalls begangen, weil sie nicht als das begriffen werden, was sie sind: lebende Systeme. Lebende Systeme bestehen aus verschiedenen

Teilen, die in einer dynamischen Ordnung zueinander stehen und zu einem Wirkungsgefüge vernetzt sind. Ein lebendes System ist immer ein komplexes System. Das heißt, dass sich die Anzahl und die Eigenschaften der Elemente und Beziehungen mit der Zeit verändern und nicht oder nur teilweise prognostizierbar, reproduzierbar oder berechenbar sind. Ein lebendes System ist immer offen, da zwischen seinen Elementen, als auch zu seiner Umwelt komplexe Beziehungen bestehen, die für das Überleben existentiell sind.

Ein Unternehmen besteht zum Beispiel aus den Subsystemen Management, Forschung und Entwicklung, Finanzen, Human Resources, Logistik, Vertrieb, Marketing, Qualitätskontrolle. Diese bilden einen funktionalen Gesamtzusammenhang. Aktivitäten in einem Bereich haben Auswirkungen auf alle anderen Bereiche des Unternehmens und verändern den ganzen funktionalen Gesamtzusammenhang. Fehler in einem Bereich pflanzen sich fort und tauchen zumeist weit ab vom Zeitpunkt des Eingriffes und von der Örtlichkeit der Intervention an einer unerwarteten Stelle wieder auf. Eigendynamik macht sich breit. Eine Korrektur am Ausgangspunkt ist oft nicht mehr möglich oder ökonomisch sinnvoll. Nur wer das Zusammenspiel der erfolgskritischen Faktoren kennt, kann den Gesamtzusammenhang wirksam lenken.

Die komplexen Problemstellungen heutiger Organisationen kann man nur verstehen, wenn man die Unternehmen als vernetzte, schwer zu beschreibende Systeme wahrnimmt, in denen die

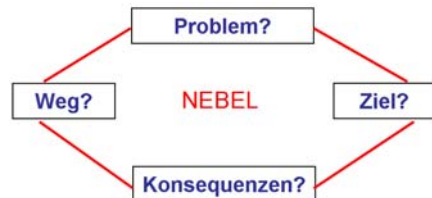
Wechselwirkungen zwischen den Systemkomponenten viel wichtiger sind als diese selbst. Ob ein funktionaler Gesamtzusammenhang nachhaltig wirksam ist oder nicht, liegt vor allem an der Art der internen Kommunikation zwischen den Komponenten. Trainer, die an und mit der Schnittstelle „Unternehmens-Kommunikation“ arbeiten, sollten über diese Zusammenhänge Bescheid wissen und ihren Auftraggebern kompetent Rat geben können.

Die Komplexität überfordert die meisten Menschen

In unserer Welt steigender Komplexität und wachsender Turbulenzen erleben wir widersprüchliche Entwicklungen positiver und negativer Art. Jede neue, noch großartigere Entwicklung wird immer schneller durch einen Missbrauch menschlichen Könnens ergänzt. Chancen und Risiken steigen. Trotz wachsender technischer Möglichkeiten nimmt der Hunger in der Welt ständig zu. Trotz katastrophaler Bedrohungen machen die meisten Menschen im Wesentlichen so weiter, als wäre nichts geschehen. Folgendes scheint dabei bedeutend zu sein: Die zunehmende Komplexität hat zur Folge, dass wir immer mehr wahrnehmen müssen, um zu begreifen, in welcher Situation wir uns befinden. Durch die Globalisierung und die Kommunikationsmedien wird unser Wahrnehmungsraum immer größer. Die Menge der wahrnehmbaren Information steigt ständig und durch die Auseinandersetzung damit nimmt unsere Wahrnehmungsfähigkeit zu. Doch die Menge der zwangsweise wahrgenommenen Information ist größer als der Aufnahme-wille der meisten Menschen. Zur Lösung komplexer Systeme müssten sie viel mehr wahrnehmen, als sie wollen und können. Die Komplexität übersteigt hoffnungslos die intellektuellen, psychischen und emotionalen Fähigkeiten der meisten Menschen.

Fluchtmuster im Komplexitätsnebel

Komplexität ist ein Nebel, in dem das Ziel und der Weg unklar, die Konsequenzen nicht abschätzbar sind und das Problem selbst verschimmt. In einem solchen Nebelviereck (Abb. 1) zwischen Ziel, Weg, Konsequenzen und Problem erlebt der Betroffene typische Fluchtmuster.



Beispiele hierfür sind:

- Der Verantwortliche sucht knallharte Vorgaben und nimmt seinen Mitarbeitern jede Freiheit eigenen Denkens.
- Die Betroffenen werden wütend, jammern oder beschweren sich.
- Das nicht erkannte Problem wird simplifiziert und es wird eine „richtige“ Hauruck-Lösung für ein Problem mit einer falsch gestellten Diagnose durchgesetzt. Ziel: Komplexität soll verdrängt werden, da man damit nicht zurecht kommt.

Funktioniert diese Form des Verdrängens nicht, reagieren viele Manager, Vorgesetzte, Lehrer und Familienoberhäupter mit

- Durchhalteparolen und erhöhtem Druck,
- Jagd nach Sündenböcken,
- neurotischem Pseudoaktivismus,
- Schock und Lähmung,
- Alkohol- und Drogenmissbrauch.

Das Unangenehme an diesen Mechanismen ist, dass es keinen Sinn hat zu sagen: „Bei mir ist das anders“. Die psychosozialen Grundmechanismen treten in der Konfrontation mit Komplexität mit ähnlicher Wahrscheinlichkeit ein wie die Newton'schen Gesetze in der Mechanik, wenn man nicht aufhört, Komplexität zu verdrängen und nicht lernt, mehr Komplexitätsnebel zu ertragen ohne zu fliehen.

Es stellt sich die Frage, wie eine Führungskraft, ein Politiker, ein Lehrer oder ein Trainer mit dem Komplexitätsnebel und den damit verbundenen Fluchtmechanismen umgehen sollte. Zu lernen ist, innere, durch die äußere Komplexität ausgelöste Fluchtmechanismen wahrzunehmen und anzunehmen. Das hängt entscheidend vom Urvertrauen ab. Je mehr die innere Komplexität wahrgenommen wird, desto mehr kann die äußere Komplexität erkannt werden. Trainer können auf diesem Gebiet ein großes Betätigungsfeld finden, da der Umgang mit Komplexität das größte Problem in der heutigen Zeit darstellt.

Systemisch denken und verantwortungsvoll handeln

Wie können wir mit der zunehmenden Komplexität um uns herum verantwortungsvoll umgehen, um die drängenden Problemen unserer Zeit zu lösen? Erforderlich ist ein neuer Geist, ein neues Denken, das verändertes und neues Handeln nach sich zieht. Erfolgen muss ein Wandel vom mechanistischen Organisieren (monokausales Denken) zum Organisieren lebender Systeme (systemisches / kybernetisches Denken).

Das monokausale Denkmuster geht davon aus, dass sich die Welt durch monokausale Wirkungszusammenhänge beschreiben lässt. Anders ausgedrückt: Ist eine Ursache erkannt und beschrieben, kann eine Problemlösung erarbeitet werden, die eine gewünschte Wirkung erzeugt und das Problem ist gelöst. Der systemische / kybernetische Denkansatz berücksichtigt die Rückwirkungen auf die Ursache. Das heißt: Ist ein Problem gelöst, verändert die Problemlösung (Wirkung) in der Regel die Problemstellung (Ursache) und zwar so, dass die ursprüngliche Problemlösung gefährdet oder das ursprüngliche Problem gar nicht gelöst wird.

Beispiel: Um der Autoindustrie in der jetzigen Wirtschaftskrise zu einem Aufschwung zu verhelfen, wurde die Abwrackprämie zur Konjunkturbeliebung geschaffen. Damit sind die Probleme der Automobilindustrie nicht gelöst. Die Entwicklung umweltfreundlicher Autos stagniert. Das Problem hat sich verändert. Nicht berücksichtigt worden ist unter anderem, inwieweit sich Menschen durch vorgezogene Autokäufe verschuldet haben.

Ziel des Systemdenkens ist, kurzfristig wirksames Reparaturdienstverhalten zu vermeiden, zu den tiefer liegenden Problemen auf

der Steuerungsebene eines Systems vorzudringen und langfristig wirksame ursächliche Problemlösungen zu entwickeln. Dazu wird der Sachzusammenhang einschließlich der bedeutsamen Umwelt vernetzt betrachtet. Im traditionellen monokausalen Denken wird dagegen eine sequentielle Analyse einzelner Bereiche ohne Berücksichtigung der Vernetzung untereinander und des Umfeldes vorgenommen.

Im Systemdenken werden dagegen die erfolgskritischen Faktoren mit Rückkopplungsbeziehungen unter Einbezug von energetischen, materiellen, informatorischen und finanziellen Größen vernetzt abgebildet. Es erfolgt eine Konzentration auf wesentliche, systemrelevante Einflussgrößen und ihre Datenbestände. Die Entwicklung simulationsfähiger Modelle erlaubt die Simulation von worst-/best-case-Szenarien unter Einschluss von Unbestimmtheit und Risiko.

In Zeiten wachsender Komplexität muss ein Verständnis von Stabilität in der Instabilität gewonnen werden, denn komplexe Systeme sind nicht vollständig beherrschbar. Mit den Methoden des Systemdenkens ist es jedoch möglich, mit den Risiken, Ungewissheiten und Überraschungen konstruktiv umzugehen. Zur Verringerung weiterer schwerer Folgewirkungen für die nächsten Generationen ist die Anwendung des Systemdenkens unerlässlich. Voraussetzung dafür ist, die Grundkultur von Gier und Machtstreben einzudämmen, auf denen kurzfristige folgeschwere Strategien basieren. Veränderungen liegen im Verantwortungsbereich jedes einzelnen Menschen.

Weiterbildnern kommt in einer Gesellschaft dabei eine besonders verantwortungsvolle Aufgabe zu, da sie es sind, die als eine der ersten die Zusammenhänge begreifen und in die Entwicklung ihrer Lösungskonzepte einbeziehen sollten.

Literaturtipps:

- (1) Henning, K.: Spuren im Chaos, Olzog Verlag (1993)
- (2) Richter, M., Wilms, F. E. P.: Business Performance in der Pharmaindustrie, Teil 2: Praxis des vernetzten Denkens / Strategieentwicklung mit der dynamischen Scorecard, Pharm. Ind. 70, Nr.2, 197-206 (2008)

Dr. rer. nat. Margret Richter studierte in Marburg Pharmazie. Sie hat mehrjährige Erfahrung in der Pharmaindustrie und als selbständige Apothekerin. Dr. Richter hat sich spezialisiert auf das Management komplexer Probleme und arbeitet seit mehr als 15 Jahren auf den Gebieten Vernetztes Denken, Biokybernetik, Systemtheorien und Evaluation. Als Inhaberin der SOLIDIA Komplexitätsmanagement hat sie ihre Schwerpunkte in den Gebieten Strategie, Veränderung und Evaluation.

Solidia - Managementberatung
Dr. Margret Richter
Saseler Str. 177e, D-22159 Hamburg
Tel. 040-6447074, Fax 040-6444645
margret.richter@solidia.de
www.solidia.de

Weitere Informationen zum Thema „Komplexität“ finden Sie auf der TT-Website im TKB-Online-Magazin und im Experten-Forum des TT-Mitglieder-Intranets. Diskutieren Sie dort doch einfach mit.