

Mario Weiss

Denkmodelle und Grundannahmen

Warum Denkmodelle für die Unternehmensentwicklung so wichtig sind.

Grundannahmen über unser Geschäftsmodell oder Denkmodelle über die Welt und die Menschen beeinflussen unseren Erfolg mehr als uns bewusst ist – vielleicht auch mehr als uns lieb ist. Die Begriffe Grundannahmen und Denkmodelle werden hier synonym verwendet. In der englischsprachigen Literatur findet man auch den Begriff „mentale Modell“ (Senge).

Denkmodelle sind fest verwurzelte Überzeugungen darüber, wie unser Geschäft, die Welt oder die Menschen funktionieren. Sie geben uns meist unbewusst Orientierung, wie man handeln soll und was man besser nicht tut. Es sind innere Vorstellungen und Überzeugungen vom Wesen der Dinge, von vermuteten Zusammenhängen oder von Faktoren, die unseren Erfolg bestimmen. Geprägt werden Grundannahmen durch unsere Erfahrungen, aber auch durch unsere Gene, wie wir von den Genforschern (vgl. Hengstschläger) wissen.

Unsere Grundannahmen beeinflussen, was wir sehen, hören, denken, sprechen und tun. Einstein meinte: „Unsere Theorien entscheiden darüber, was wir messen.“ Unsere Denkmodelle sind eine der Ursachen für selektive Wahrnehmungen. Zwei Menschen mit unterschiedlichen Denkmodellen, die objektiv dieselbe Situation erleben, können diese objektiv völlig unterschiedlich wahrnehmen – ihre Denkmodelle sind Filter dafür, was sie sehen.

Für die Unternehmensentwicklung sind Denkmodelle interessant, wenn sie im Verborgenen – als geheime Spielregeln – unter der bewussten Wahrnehmungsschwelle existieren und Entscheidungen von Führungskräften im Unternehmen lenken und beeinflussen.

Es geht darum, die Grundannahmen und Denkmodelle, die bei Entscheidern und Schlüsselpersonen vorherrschen, sichtbar und damit bearbeitbar zu machen.

Im Management einer staatlichen Fluglinie diskutierten wir die Kostensituation. Die Fluglinie positionierte sich über ihre Qualität und im Management gab es die tief verwurzelte Ansicht, dass eine hohe Qualität nur mit hohen Kosten zu erreichen sei. Sie waren überzeugt davon, dass hohe Qualität und hohe Kosten stark korrelierten müssten. Oder anders ausgedrückt – Kostensenkungen führen immer auch zu Qualitätsverlust. Das war eine der Grundannahmen über das Geschäftsmodell dieses Unternehmens.

Eine Kundenbefragung, die verschiedene Airlines verglich, brachte dann die Überraschung: Ein Low Cost Carrier mit etwa 60 % der Kosten dieser traditionellen Airline erhielt von den Kunden ganz ähnliche Bewertungen in Bezug auf die Qualität. Wenn man Qualität nun von

Seiten der Kunden und nicht aus der Perspektive des Managements definiert, wurde die alte Grundannahme des Unternehmens in Frage gestellt. Durch die vorangegangene Diskussion „Qualität ist gleich Kosten“ gab es jetzt im Managementteam Stimmen, die bereit waren, dieses Denkmodell ernsthaft zu hinterfragen und zu verändern.

Grundannahmen sind aktiv – sie beeinflussen unser Handeln auf eine subtile Weise.
Grundannahmen sind stumm – sie entziehen sich dem Bewusstsein der Menschen. Sie werden häufig nicht hinterfragt und überprüft. Bis wir nach ihnen suchen.

Unsere Fähigkeit, Resultate zu erzielen, die wir wirklich wollen, wird untergraben, weil wir glauben, ...

- ... dass es sich bei unseren Überzeugungen um die Wahrheit handelt;
- ... dass diese Wahrheit offensichtlich ist;
- ... dass unsere Überzeugungen auf objektiven Daten basieren;
- ... dass die Daten, die wir auswählen, relevante Informationen sind.

Selbst wenn wir Neues sehen, wird dies nicht in die Praxis umgesetzt, wenn sie den vertrauten Grundannahmen und Denkmustern widersprechen. Nach einer Studienreise von Ford Managern in der Zeit, als Toyota mit „Lean Production“ führend in der Automobilproduktion wurde, gab es eine interessante Reaktion. Am Rückflug wurde folgendes Protokoll verfasst: „Was uns die Japaner hier gezeigt hatten, war ein Potemkinsches Dorf. Mit so wenig Abfall und so wenig Zwischenlager kann man keine Autos produzieren.“

Die Grundannahmen über Prozesse der Autoproduktion verstellten den Managern von Ford die Sicht auf das, was sie sahen – neue, innovative und „leane“ Produktionsprozesse.

Die Beschäftigung mit Grundannahmen und Denkmodellen ist vor allem dann wichtig, wenn es erste Signale gibt, dass die eigenen Erfolgsrezepte nicht mehr greifen, wenn es deutlich wird, dass sich unser Umfeld anders verändert hat als wir uns selbst bewegen oder wenn in Organisationen Weichenstellungsfragen zu treffen sind.

In einer anderen Situation der Unternehmensentwicklung bewährt sich die systematische Beschäftigung mit Grundannahmen und Denkmodellen auch. Wenn in internationalen Unternehmen unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, ist der Austausch der Grundannahmen und Denkmodelle besonders bedeutsam für gegenseitiges Verständnis und das Gelingen der gemeinsamen Gestaltung einer Organisation. Dies gilt ebenso für Merger und Akquisitionen.

Die Auseinandersetzung mit diesen Modellen ist nicht mit einer einmaligen Bearbeitung getan. Ich habe die besten Erfahrungen damit gemacht, die Denkmodelle in die Regelkommunikation und Entscheidungsfindungsprozesse der Organisationen zu implementieren. Wenn man die meist jährlich stattfindenden Strategie- und Planungsprozesse auch als Lernprozess

se versteht, dann bietet sich an, die Auseinandersetzung mit den dahinterliegenden Grundannahmen damit zu verbinden.

Im Folgenden noch einige Fragen, die in Dialogen helfen können, Denkmodellen und Grundannahmen näher zu kommen:

- Warum sollen wir uns so entscheiden – was ist die Annahme dahinter?
- Über diesen Aspekt bin ich mir noch nicht im Klaren. Können Sie mir helfen, das noch einmal durchzudenken?
- Was führt Sie zu dieser Entscheidung?
- Welche Bedeutung hat diese Aussage und wie hängt sie mit der anderen Entscheidung zusammen?
- Wie sind Sie zu dieser Ansicht gelangt?
- Wenn Sie das ... sagen, denke ich, dass Sie das ... meinen?

Literatur:

Hengstschläger, Markus (2012): Die Durchschnittsfalle. Gene – Talente – Chancen.
Salzburg

Senge, Peter (2004): The fifth disciplin. New York