

# Die Komplexitätsfalle

Selbsterzeugte Komplexität aus der Organisation nehmen und anders führen .....	03
Vom Entscheiden und Nicht-Entscheiden .....	06
Komplexität mit Kennzahlen managen .....	08
Die Netzwerkmethod als Hilfe zur Bewältigung der Komplexität im Alltag .....	10





Editorial: Die Komplexitätsfalle

## Liebe Leserin, lieber Leser!

Ausgangspunkt zu dieser TrigonThemen Nummer sind unsere Beobachtungen über die zunehmend komplexen Anforderungen an Unternehmen und Menschen. Turbulente Umfelder, Unsicherheit und überzogene Regulierungen bringen Organisationen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen unter Druck und Stress.

Genau unter diesen Stressbedingungen schaffen es Organisationen und Menschen aber am wenigsten, ihr volles Potenzial zur Lösung dieser Anforderungen abzurufen. Was passiert, wenn die beschriebene Entwicklung sich weiter zuspitzt?

Wir beschäftigen uns in dieser Ausgabe damit, wie Komplexität von außen entsteht und was wir selbst

dazu beitragen. Wir suchen nach Möglichkeiten, selbsterzeugte Komplexität in unseren Organisationen zu reduzieren. Wir skizzieren Ansatzpunkte, wie wir durch anderes Führen mit den gestiegenen Anforderungen besser umgehen können. Wir beleuchten den Einfluss und die Qualität der Entscheidungsprozesse und zeigen, wie die Steuerung über Kennzahlen so gestaltet werden kann, dass sie zu mehr Orientierung und nicht zu Verwirrung führt. Hinter all den Überlegungen steht immer auch die Frage, wie man vereinfachen kann, ohne zu simplifizieren.

Eine anregende Lektüre wünschen  
Hans Glatz und Mario Weiss! 



Komplexe Anforderungen aus dem Umfeld können nicht einfach negiert werden. Führungskräfte können jedoch vieles tun, um die eigene Organisation nicht noch komplexer zu machen.



H. Glatz

Hans Glatz, Mario Weiss

## Selbsterzeugte Komplexität aus der Organisation nehmen und anders führen

### Das Leiden an der Komplexität

Die vielfältigen Anforderungen, die von außen auf Unternehmen zukommen, sind meist kaum zu beeinflussen – es gilt, sich diesen zu stellen. Ein großer Anteil an Komplexität wird aber in den Organisationen selbst verursacht. Hier muss der Ansatz erfolgen. Die Herausforderung besteht darin, diese selbsterzeugte Komplexität wieder zu reduzieren, die eigene Organisation einfacher zu gestalten und dadurch widerstandsfähiger zu machen.

Eine Papiermaschine oder ein Uhrwerk sind kompliziert, aber für ExpertInnen durchschaubar und steuerbar. Bei Organisationen als lebende soziale Systeme kommt noch die Dimension der Komplexität dazu. Komplexität hat zwei Dimensionen: *Ambiguität*, d. h. ein Mangel an eindeutigen Abhängigkeiten und Ordnungen zwischen den Elementen einer Organisation. Zum anderen die *Überforderung* der menschlichen Wahrnehmung, diese Vielzahl und Vielfalt an Abhängigkeiten und Dynamiken zwischen den Elementen und Einflussgrößen zu erkennen. Die folgenden simplen Denkmuster versagen bei Komplexität:

- *Wir brauchen mehr Daten, dann können wir ein objektives Bild konstruieren.*
- *Wenn wir die Ursache kennen, kennen wir die Konsequenzen.*
- *Es braucht einen starken Macher, der erkennt und löst das Problem schon.*
- *Das Verhalten von Menschen ist programmierbar und prognostizierbar.*

Komplexität setzt Menschen auch unter Stress und beeinträchtigt ihre Fähigkeit, Probleme kognitiv zu bewältigen. Ferner beeinträchtigt sie auch die Kommunikationsfähigkeit von Menschen. In überfordernden Situationen geschieht oft Folgendes (siehe Dörner 1989):

- Es mehren sich ad-hoc-Aktionen aus dem Bauch heraus. Einzelprobleme werden ohne Blick aufs Ganze gelöst.

- Es werden alte Muster beibehalten, die nicht mehr funktionieren.
- Operative Hektik kommt auf, Maßnahmenkataloge werden erarbeitet, an die viele nicht mehr glauben.
- Verantwortung wird abgelehnt, Vermeidungshaltungen dominieren. Die Gestaltungsverantwortung tritt in den Hintergrund, das Absicherungsdenken in den Vordergrund.
- Ritualhafte Appelle von oben nehmen zu:  
*Wir müssen rasch zu einer Lösung kommen.*  
Der Termindruck steigert sich.
- Galgenhumor und Sarkasmus greifen auf der emotionalen Ebene um sich.

### Wo und wie erleben wir Komplexität?

... wenn zum Beispiel eine massive Marketingoffensive ins Leere geht, während eine kaum bemerkte Änderung im Kaufverhalten von Menschen zu massiven Umsatzrückgängen führt.

... wenn bei einem internationalen Unternehmen mit vielen Netzwerken und strategischen Kooperationen die Ambiguität immer größer wird: Wo sind wir Partner von anderen Firmen, wo werden wir zu Wettbewerbern?

... wenn in Krankenhäusern *in guter Absicht komplexe Controlling- und Qualitätsmanagementsysteme eingeführt werden*, um Optimierungen zu schaffen, kann das dazu führen, dass das medizinische Personal immer mehr Zeit in administrative Tätigkeiten investieren muss. So verbringt eine diplomierte Pflegekraft mittlerweile weniger als 25 % ihrer Zeit am Patienten.

... wenn als eine Folge der *Bankenkrise* überbordende Sicherheitsreglements-Vorschriften – bis in Geschäftsdetails hinein – eingeführt werden. Das erzeugt intern viel Aufwand und führt zu komplexen Kontrollsystemen, die ihrerseits wieder zu neuer Unsicherheit führen. ▶



M. Weiss

Komplexität erfordert neue Antworten

## Wir lähmen uns selbst

### Unnötige Komplexität erzeugen wir selbst, wenn...

... wir meinen, dass noch mehr Regeln und Vorschriften zu mehr Sicherheit und zu besseren Ergebnissen führen.

... sich Bürokratie und Technokratie durchsetzen und es zu einer Flucht aus der Verantwortung in Vorschriften und Absicherungsverhalten kommt.

... eine Vielzahl von Instrumenten zur Steuerung eingesetzt werden, die ohne sinnvolles Zusammenwirken *Inselergebnisse* produzieren, deren Zusammenhänge nicht mehr verstanden werden.

... der Glaube an Kennzahlen das Gefühl einer Scheinsicherheit erzeugt und wir eine Scheinkultur rund um die Zahlen aufbauen.

... Unternehmen eine Schar von BeraterInnen beschäftigen, die mit ihren unterschiedlichen Konzepten und Zugängen oft mehr verwirren als helfen.

... es in der Organisation kein Sensorium für die Wirkung und Bedeutung von gewachsenen, stimmigen und damit oft einfachen Regeln und Strukturen gibt.

... Systeme absichtlich komplizierter gemacht werden, mit dem Ziel, dass nur noch einige wenige diese Komplexität beherrschen, um sich unentbehrlich zu machen.

... wir in die Menschen, die für die operativen Kernprozesse am Kunden arbeiten, nicht genügend Autonomie, Verantwortung und Vertrauen legen.

... sich das Top Management in Detailarbeit verstrickt und sich wenig um die Vernetzung und Entwicklung der Organisation als Ganzes kümmert, sondern sie Experten/Stäben überlässt.

... wir unsere Organisation vor allem über fachliche Funktionen gestalten und dabei übersehen, dass Leistungsprozesse durch viele Schnittstellen zu teuer und zu langsam geworden sind.

Hinter diesen Beispielen selbsterzeugter Komplexität stehen immer zwei Muster: Die Anzahl der beteiligten Personen/Abteilungen/Elemente wird erhöht oder die Beziehung zwischen den einzelnen Elementen wird unnötig dynamisiert.

### Wege, um selbsterzeugte Komplexität in der Organisation zu reduzieren

**Verantwortung dezentralisieren:** Damit geht eine Vereinfachung von Organisationen einher. Kernprozesse am Kunden benötigen einen hohen Grad an Autonomie. Entscheidend ist, dass Prozesse direkt beim Kunden nur dann durch zentrale Einflüsse unterbrochen werden, wenn dadurch tatsächlich ein Mehrwert entsteht.

Anzahl an Elementen reduzieren: Konkret kann das bedeuten, dass weniger Personen an einem Prozess

arbeiten, weniger Einzelteile in ein Produkt eingebaut werden, das Sortiment verkleinert und modularisiert wird, die Kundensegmentierung klarer erfolgt.

**Prozesse differenzieren:** Anspruchsvolle Aufgaben benötigen auch entsprechend differenzierte Abläufe und Prozesse. Einfache Situationen hingegen benötigen einfache Abläufe. Die Differenzierung von Prozessen, ausgehend von unterschiedlichen Anforderungen, bietet eine oft noch zu wenig genutzte Möglichkeit, schlanker und schlagkräftiger zu sein.

**Puffereinheiten einrichten:** Firmen werden konfrontiert mit rasant steigenden Auflagen durch Gesetzgeber, Behörden, Regulatoren, Zertifizierungssystemen, Zentralstellen. Überbordende Compliance-Richtlinien, Regelwerke und Auflagen beschäftigen die Organisation, die Orientierung am Kundennutzen und an der Leistungserbringung leidet dadurch. In dieser Situation kann es empfehlenswert sein, eine *Pufferorganisation* einzurichten. Sie fängt die Anforderungen, die von außen und oben auf die wertschöpfenden Einheiten treffen, ab, und hält sie so weit als möglich von den eigentlichen Leistungserbringern fern.

**Regeln und Vorschriften außer Kraft setzen:** Wir sehen in Organisationen ständig mehr Regeln, Vorschriften, Handbücher. Entstanden sind sie oft aus Einzelanlässen und singulären Fehlern. Als Antwort werden Regeln für das gesamte System erstellt. Das ist die Flucht aus der Führungsverantwortung in Handbücher. Diese Regulative machen die Tagesarbeit mühsam und erschweren rasches Handeln. In vielen Fällen ist es nicht sinnvoll, diese zu reformieren. Der einfachere Weg ist, sie außer Kraft zu setzen und jene Themen, die geregelt werden müssen, in neuer Form kurz und knapp festzuhalten.

**Steuerungsinstrumente integrieren:** Wenn in Unternehmen heterogene Instrumente und Methoden zur Steuerung herangezogen werden, wird es rasch unübersichtlich und komplex. Zusammenhänge können dann nicht mehr erkannt und Entscheidungsgrundlagen nicht hergestellt werden. Bedeutsam ist, dass Instrumente, mit denen wir die Organisation steuern wollen, transparent bleiben. Die Verbindung zwischen der Realität im Unternehmen und den Kennzahlen muss für die Menschen in der Organisation verständlich bleiben.

### Anders führen und steuern lernen.

Lineares Denken, wie wir es am Beginn beschrieben haben, prägt viele heutige Managementansätze. Typische Beispiele dafür sind: MbO-Systeme, starre Planungs- und Budgetprozesse, unangemessene Softwarelösungen oder schwerfällige Qualitäts- ▶

## In vielen Organisationen wird mehr geplant, geregelt und organisiert als notwendig

managementsysteme. Bei den gegenwärtigen Herausforderungen führen diese Managementzugänge oft nicht zu den gewünschten und erwarteten Ergebnissen. Was können Führungskräfte anders tun?

**Als Führungskraft systemisch denken lernen:** Das ist uns nicht in die Wiege gelegt, aber genauso, wie wir heute davon ausgehen, dass emotionale und soziale Kompetenzen gelernt werden können, sollten wir dies auch beim systemischen Denken und Handeln tun: Es muss gelernt und geübt werden!

**Perspektivenwechsel üben:** Handlungs- und Denkmuster halten sich in Unternehmen oft hartnäckig, auch wenn sie nicht mehr taugen. Das Sichtbarmachen und die Bearbeitung dieser alten Denkmuster können helfen, neue, zukunftsfähige Bilder, Landkarten und Analogien entstehen zu lassen. Es gilt wegzukommen von der Fixierung auf starre Ziele und Pläne. Wir benötigen vielmehr eine engere Kommunikation und mehr Feedbackschleifen in den Managementteams. Es geht darum, Raum für offene Dialoge zu schaffen, in dem auch Unsicherheit, Ambivalenz und neues Denken Platz haben. Die Annäherung an innovative Lösungen für komplexe Probleme geschieht meist in Schleifen, aus verschiedenen Zugängen und Perspektiven. Es gilt, die richtige *Flughöhe* zu finden, das Problem/Thema *einzuakrobatisieren* und die Kompetenz in der Kommunikation zu stärken. Wir sollten mehr Intuition zulassen und anstatt mit zu detaillierten, scheinengenauen Plänen wieder mehr mit Experimenten arbeiten.

**In Krisensituationen offene Erkundungsprozesse starten:** Das Gehirn reagiert auf Komplexität mit Stress. Und weil das Gehirn auch ein komplexes System ist, entwickelt sich eine nicht vorhersagbare innere Dynamik. Der Hirnforscher G. Hüther nannte diese *im Fahrstuhl abwärts*, V. Birkenbihl den *psychologischen Nebel*. Vom ruhigen Herangehen sind Menschen dann meist meilenweit entfernt. Stattdessen beherrschen Panik- und Kampfpulse das *Spielfeld*. Überlebensprogramme werden aktiviert, die sich zum Beispiel im Anschreien von KollegInnen, im Beschuldigen von PartnerInnen oder Aufbürden von ungerechtfertigten Kosten anderen gegenüber ausdrücken. In einer Krisensitzung über fehlende Kundenaufträge sollten wir z. B. zuerst von der Annahme ausgehen, dass wir zu wenig über das Wirkungsgefüge wissen, warum wir Kunden verlieren. Das ist hilfreich, weil es entspannt, den Raum für Neugierde öffnet und neue gedankliche Zugänge fördert. Wir sollten uns ermutigen, bei der Erkundung von Situationen in Varianten zu denken, aber auch bei der Strategiefestlegung. Wir sollten es auch wagen, viel mehr Fragen zu stellen und nicht

nur rasche Antworten zu geben. Hilfreich ist es auch, mit verschiedenen *Brillen* auf ein Thema zu blicken und ungleiche, auch widersprüchliche Deutungen zuzulassen. Das erweitert den Lösungsraum. Wir müssen dazu aber unser *altes* Denken überlisten, das uns gerne einen Streich spielt und uns ins *Überlebensprogramm* zurückführen möchte. – Aber wie?

**Vielleicht folgendermaßen:** Wir könnten uns mit anderen darüber verständigen, dass es keine einfache Antwort gibt, sondern dass es auf eine intelligente Suche nach Antworten ankommt und dass vermutlich jeder ein Stück zur Lösung beitragen kann. Dazu braucht es Begegnungsräume, in denen an innovativen Lösungen gebastelt werden kann – fern von Störungen und Termindruck. Hilfreiche Fragen dabei sind zum Beispiel: *Wie sieht jeder einzelne die Lage?, Wo müssen wir unsere Denkmuster und Grundannahmen zum Geschäftsmodell hinterfragen?, Was wären neue Ansatzpunkte, um zu einer Lösung zu kommen?*

**Empathie zeigen, Vertrauen stärken:** Wenn sich Personen authentisch und angstfrei einbringen und begegnen können, nehmen Vertrauen und Problemlösungsfähigkeit zu. Vertrauen ist einer der größten Hebel, um einfach zu sein oder zu werden. Ohne Vertrauen steigt die Komplexität. Eine Konsequenz ist dann die Flucht aus der Verantwortung in die Handbücher und Regelwerke mit detaillierten Vorschriften und überzogenen Kontrollen. Die Grundlagen für Vertrauen sind Glaubwürdigkeit und Berechenbarkeit. Vertrauen wird durch das Handeln erworben, mit dem begründete Erwartungen anderer erfüllt werden.

**Gestaltungswillen zeigen und sich auf Handlungsorientierung konzentrieren:** Der Ausweg aus der Komplexität liegt oft im klaren, unternehmerischen Wollen. Das bedeutet, mit Konzentration und Konsequenz den erkannten Weg zu gehen. Das kann zu mehr Ausrichtung und Orientierung in einer unsicheren Grundsituation führen. *Der Weg entsteht, während wir ihn gehen.* 🌀

#### Literatur

- Carel, L. (2010): Leadership in Krisen – Ein Leitfaden für die Praxis.
- Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens.
- Hamel, G. (2007): Das Ende des Managements – Unternehmensführung im 21. Jahrhundert.
- Hüther, G. (2011): Was wir sind und was wir sein könnten.
- Mourlane, D. (2012): Resilienz.
- Vester, F. (1999): Die Kunst, vernetzt zu denken.
- Weik, K./K. Sutcliffe (2010): Das Unerwartete managen.
- Wüthrich et al. (2006): Musterbrecher. Führung neu leben.

Die Genialität einer Organisation liegt in ihrer Einfachheit

Führungskräfte müssen umlernen



I. Kohlhofer

In einer Situation der Unsicherheit sollen EntscheiderInnen Antworten geben und dafür auch noch gerade stehen. Entscheiden sie nicht, entsteht oft eine größere Unsicherheit und zusätzliche Komplexität.

Ingrid Kohlhofer

## Vom Entscheiden und Nicht-Entscheiden

Kaminabende bei einem Führungskräfte-Programm. Üblicherweise lockere Gespräche zwischen jüngeren und älteren Führungskräften. Dr. K., eine obere Führungskraft eines Automobilbauers, kommt gerne zu diesen Abenden. Lebendige Gespräche bei einem guten Glas Wein. Doch diesmal ist es anders: Spannung liegt in der Luft. Die Frage, die die Gemüter erhitzt: *Warum entscheidet ihr (obere Führungskräfte) beim Thema XY nicht? Wisst ihr nicht, welche Folgen das für uns hat?* Dr. K. holt tief Luft...

### Führen heißt Entscheiden

Das ist in jedem Lehrbuch nachzulesen – Tichy/ Bennis spitzen sogar zu: *Wird gut entschieden, ist sonst wenig wichtig. Wird nicht gut entschieden, ist alles andere unwichtig.* Der Soziologe Luhmann schreibt 2006: *Systemisch gesehen, bilden Entscheidungen die basalen Operationen der Organisation, mit denen sie sich erzeugt und erhält.* Wenn Entscheiden also das Kernstück von Führung ist, warum wird in unserer Wahrnehmung oft nicht oder zu wenig oder zu zögerlich entschieden? Welche Mechanismen sind da am Werk, welche Muster zeigen sich und was ist der Preis, den man für ein Nicht- oder zu spätes Entscheiden zahlt? Gibt es Auswege aus dem Entscheidungs- und Nicht-Entscheidungsdilemma?

### Warum sind Entscheidungen oft schwierig und riskant?

Entscheidungen werden notwendig, wenn es mehrere Möglichkeiten gibt. Sie schaffen Ordnung und geben Sicherheit. Sie helfen uns, Komplexität zu reduzieren. Das Entscheiden selbst schafft aber mitunter Unsicherheit bei den EntscheiderInnen. Ist die Entscheidung richtig? Wie wird sie sich auswirken? Macht sie mich zum Sieger oder Verlierer? Wie Janus hat jede Entscheidung immer zwei Köpfe: Die eine Seite lautet *Risiko/Gefahr* und die andere *Chance*. Biologisch gesehen hat die Gefahren-Abwehr die

größere Priorität. Im Kontext der Entscheidungsbildung führt dies aber oft zum paradoxen Resultat, dass wir Chancen aus Angst nicht nutzen oder viel zu lange zögern, diese zu ergreifen.

### Was ist der Preis für einen Entscheidungsstau?

Ein Circulus Virtuossus entsteht: Themen werden nicht gelöst. Die Energie wird in die eigene Absicherung investiert. Das gegenseitige Vertrauen schwindet. Fehler können nicht mehr zugegeben werden. Angst greift um sich. Die Außenwirkung wird wichtiger als die tatsächliche Organisations-Realität. Das Selbstbewusstsein schwindet. Es bleibt wenig Kraft, die relevanten Themen zu entscheiden. Es entsteht eine Kultur der permanenten Überforderung, des Aushaltens und Aussitzens. Diese Kultur bietet wiederum einen guten Nährboden, um in das organisationale Burnout zu schlittern.

### Mythen und Realitäten rund ums Entscheiden

In meiner Beratungspraxis beobachte ich häufig zwei aus meiner Sicht kritische Muster:

- Das mythische Modell vom heroischen Entscheider: Die meisten Geschichten über gutes Entscheiden erzählen von **der** Entscheidung und vor allem von **dem** Entscheider. Dieser Umgang mit Entscheidungen ist gefährlich, weil es einerseits zu einer chronischen Dauerbelastung der mächtigen Person(en) führt, die immerzu alle Entscheidungen treffen soll(en). Es ist aber auch bequem für die *unteren* Ebenen, keine Verantwortung zu übernehmen.
- Entscheidungen sind rational: Die Hirnforschung zeigt klar auf, dass bei Entscheidungen zwei Systeme am Werk sind – zum einen das intuitive, automatische, unmittelbare Denken. Zum anderen das bewusste, rationale, langsame, mühsame, logische Denken. Das intuitive Denken zieht Schlüsse, lange bevor das bewusste Denken in Fahrt kommt. ▶

Entscheiden als Kernaufgabe der Führung

Entscheidung bedeutet Risiko/Gefahr, aber auch Chance!

### Was können Auswege aus dem *Schwebezustand* sein?

Um zu einer gesunden Entscheidungskultur zu kommen, braucht es einen *ganzheitlichen Ansatz*, Interventionen auf den Ebenen Individuum – Team/Netzwerk – Organisation. Dazu ein Beispiel: In einem Projekt zur Verbesserung der Entscheidungsqualität sind wir wie folgt vorgegangen:

1. Diagnose der Entscheidungskultur anhand von qualitativen Interviews.
2. Identifizierung von Entscheidungsmustern in einem übergreifenden *reflecting team*.
3. Diskussion, welche Muster die Organisation unterstützen bzw. welche sie behindern.
4. Untaugliche Muster in Frage stellen/brechen.
5. Nach sechs Monaten Evaluierung.

### Förderung von Selbstorganisation: Vielfalt und Spielräume zulassen.

Ein weiteres Beispiel: Die Aufgabe lautete, eine Verbesserung der Entscheidungsprozesse – insbesondere bei strategischen Fragestellungen – herbeizuführen. Führungskräfte, die auf Führungsaufgaben vorbereitet wurden, und Externe übernahmen die Rolle von *ad-hoc-Beratern*. Besprochen wurden nicht nur die Qualität von getroffenen Entscheidungen, sondern auch die des Entscheidungsprozesses. Dahinter stand die Überzeugung: Unterschiedliche Ansichten und Kompetenzen ermöglichen einen besseren Umgang mit Komplexität, Unsicherheit und Risiken.

### Entscheidungsregeln und Dialog verbinden.

Wichtig für ein fundiertes Entscheiden ist, sich nicht nur auf Regeln und rationale Entscheidungsmethoden zu verlassen, sondern auch die Beziehungs- und Dialogfähigkeit zu verbessern, um aus individuellen Entschlüssen gemeinsame Entscheidungen zu machen. Entscheiden in Organisationen sollte ein sozialer, kommunikativer Prozess sein. Abweichende Meinungen sollten demgemäß nicht nur zugelassen, sondern gefördert werden. Dialoge helfen dabei mit, Voreingenommenheiten und Wahrnehmungsver-

zerrungen, denen wir alle von Zeit zu Zeit zum Opfer fallen, zu reduzieren.

Ein Beratungsunternehmen hat 1.000 strategische Managemententscheidungen analysiert und herausgefunden, dass Unternehmen, die versucht haben, Wahrnehmungsverzerrungen gezielt zu reduzieren, um bis zu sieben Prozent höhere Renditen erwirtschaften. Manchmal heißt dies einfach: Vor dem Entscheiden Zeit einplanen für den Dialog, und dann ohne Zögern Entscheidungen fällen.

Eine gesunde Entscheidungskultur hat also nichts mit Wundern zu tun, sondern entsteht unter besonderen Bedingungen – die der bewussten Beteiligung, des Dialogs und der Reflektion von Inhalt und Prozess der Entscheidungen. Es gilt, nicht nur darauf zu schauen, wie gut Individuen entscheiden, sondern auch darauf, wie sie von der Organisation dabei unterstützt bzw. behindert werden.

Was Dr. K. beim eingangs erwähnten Kaminesgespräch wirklich geantwortet hat, wissen wir nicht. Was hätte er aber antworten können? Vielleicht so: *Sehen das alle so? Wir (oberen Führungskräfte) meinen, wir entscheiden in Anbetracht der Situation gut. Was müsste denn für Sie anders sein? Lassen Sie uns Klartext sprechen.*

Und das wäre der Anfang eines fruchtbaren Dialogs mit einer guten Chance, die Entscheidungskultur tatsächlich zu verändern. 

### Literatur

- Kahnemann, D./T. Schmidt (2012): Schnelles Denken, langsames Denken. Berlin
- Kruse, P. (2005): next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Offenbach
- Wüthrich, H./D. Osmetz/S. Kaduck (2006): Musterbrecher. Wiesbaden
- Tichy, N./W. Bennis (2007): Judgement. New York
- Sutrich, O. (2010): First Things First, Second Things Never. Alle Achtsamkeit und Professionalität in die wichtigen und dramatischen Entscheidungen investieren! In: Leaders Circle

Beziehungs- und Dialogfähigkeit ergänzen rationales Entscheiden



J. Narbeshuber

Kennzahlensysteme sollen Unternehmen Überblick und Klarheit schaffen. Die Entwicklung und die Pflege sind aufwändig, aber sie können eine wertvolle Unterstützung bieten.

Johannes Narbeshuber

## Komplexität mit Kennzahlen managen

Kennzahlensysteme sollen dem Unternehmen Orientierung und einen klaren Zielfokus geben, Entscheidungen rational fundieren, Leistung fair einschätzen und belohnen, Fortschritte ebenso wie Fehlentwicklungen frühzeitig sichtbar machen. Die Entwicklung und die Pflege von Management Cockpits, Dashboards, Steering Wheels und Balanced Scorecards sind aufwändig, aber sie können für alle oben genannten Ziele eine wertvolle Unterstützung bieten. Ein Selbstläufer ist das jedoch nicht.

### Erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes

In meinem laufenden Dissertationsprojekt zum Umgang mit Kennzahlensystemen habe ich zahlreiche Tiefeninterviews mit GeschäftsführerInnen, Führungskräften, HR- und Controllingverantwortlichen in Österreich, Deutschland und der Schweiz geführt. Auch als Berater beschäftigt mich das Thema schon lange: Bei der Begleitung von Unternehmen, die Kennzahlensysteme neu einführen oder weiterentwickeln, beim Coaching von Menschen, die mit diesen Systemen arbeiteten, im Sparring mit Management Teams, die sich darauf berufen – und bei genauem Hinsehen gelegentlich gehörige Überraschungen erleben.

### Achtung vor Zahlenkosmetik und einseitiger Zahlengläubigkeit

Key Performance Indicators (KPIs) sind zunehmend entscheidend für Boni, Anerkennung und Karriere. Dementsprechend werden KPIs gezielt gemanagt. Das ist ja der Sinn der Sache, sollte man meinen. Das *Managen der Zahlen* führt jedoch immer wieder auch zu Verhaltensweisen und Entscheidungen, die zwar positive Kennwerte bewirken, aber unternehmerisch suboptimal sind. Selten wird dabei ganz bewusst und dreist manipuliert. Weitaus häufiger sind die zugrunde liegenden Mechanismen so vielfältig und subtil, dass sie den Verursachern selbst nicht klar sind. In der Regel bringen positive Ergebnisse bei den KPIs Vorteile für alle direkt Beteiligten. Dadurch

entstehen rasch und unausgesprochen Interessenskoalitionen und ein sich selbst verstärkendes System.

### Ein Beispiel

Schulterklöpfen im Management Team: Die Kennzahlen für das vergangene Jahr 2009 bestätigen eindrucksvoll den neuen Kurs. So ist die Stundenproduktivität deutlich gestiegen, Arbeitsrückstände wurden reduziert und die Überstunden massiv abgebaut. Bestätigung auch für die Personalverantwortlichen: Die durchgeführten Maßnahmen und Trainings zu Produktivitätssteigerung haben offensichtlich gegriffen! Sogar die Mitarbeiterzufriedenheit ist gestiegen, trotz all der Schwierigkeiten in den letzten zwei Jahren. Diese Zahlen werden all den Unkenruffern den Wind aus den Segeln nehmen, die die Situation im Unternehmen und das Betriebsklima permanent schlecht reden.

Erst 2012, zweieinhalb Jahre später, zeigen sich andere, komplexere Zusammenhänge, die die vordergründig positiven Zahlen von 2009 relativieren: Drohende Arbeitsplatzverluste angesichts einer Branchenkrise hatten damals dazu geführt, dass MitarbeiterInnen begannen, nach dem Ausstempeln wieder an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Sie wollten die Arbeit vom Tisch bekommen, ohne sich dem Vorwurf auszusetzen, zu viele Überstunden anzuhäufen. Das hatte sich positiv auf die Produktivitätskennzahlen ausgewirkt und auf die Kennzahl zum Überstundenabbau. Die Produktivitätsparameter hatten zudem davon profitiert, dass die Leistungsprozesse auf Kosten von Qualität und internem Know-how-Transfer schneller wurden. Von Angst getriebene Führungskräfte hatten für kritische Aussagen in der Mitarbeiterbefragung Sanktionen angedroht. Auch dadurch waren die Kennzahlen Mitarbeiterzufriedenheit und Führungsleistung in lichte Höhen geklettert.

Nun verlassen Schlüsselkräfte das Unternehmen völlig unerwartet. Während starke Mitbewerber die Krise in der Branche anscheinend gut bewältigt haben ▶

KPIs werden gemanagt. Häufig auch über Verhaltensweisen und Entscheidungen, die unternehmerisch suboptimal sind

Trotz erfreulicher Kennzahlen ist in der Realität vieles unglücklich gelaufen

und schon wieder auf Wachstumskurs sind, wirkt das eigene Unternehmen ausgelaugt und kraftlos.

### Gefahr der Parallelwelt

Beispiele wie das obige sind in vielfältigen Variationen beklemmend häufig anzutreffen. Die Muster sind jeweils ähnlich: Die Komplexität wird an der Wahrnehmungsoberfläche durch KPIs reduziert. ManagerInnen schätzen die vordergründig geordneten Zustände und die schlüssigen und übersichtlichen Zahlensysteme. Sie freuen sich außerdem darüber, wenn KPIs sich positiv entwickeln.

Unter der Oberfläche findet dagegen eine schleichende Erosion der Unternehmenskultur statt, wenn formales Zahlenoptimieren an die Stelle von inhaltlich verantwortlichem Handeln tritt. Vertrauensverlust entsteht, weil unausgesprochen jeder ahnt, dass man sich in die Tasche lügt. Wichtige offene Baustellen werden vom Schleier der geschönten Zahlen zugedeckt und damit nicht rechtzeitig angegangen. Geschäftsrelevante Themen laufen Gefahr, vernachlässigt zu werden, wenn sie nicht mit einer Kennzahl verbunden sind. Ähnlich dem Märchen *Des Kaisers neue Kleider* behält die Zahlenwelt im Konflikt mit widersprechenden Signalen oft erstaunlich lange die Deutungshoheit und damit die Oberhand.

### Erfolgsfaktoren für einen sinnvollen Umgang mit Kennzahlen

Damit Kennzahlensysteme wirklich hilfreich sein können, müssen einige Erfolgsfaktoren gegeben sein. Ein breites Instrumentarium dazu ist ebenfalls Gegenstand meines Forschungsprojekts.

**1. Konsistenz mit dem Geschäftsmodell:** So naheliegend dieser Erfolgsfaktor ist, so oft wird er in der Praxis missachtet. Wenn ein unglücklich definierter KPI geschäftsschädigendes Verhalten fördert, wird das oft – wenn überhaupt – erst in der Auswertung praktischer Erfahrungen deutlich. Ein wacher Blick und ein offener Austausch sind dafür unersetzlich (s. Punkt 8).

**2. Konsistenz mit der Unternehmenskultur:** Eine Command and Control-Kultur wird zum Beispiel mit einem anderen Kennzahlensystem einhergehen müssen als eine, die stark auf Empowerment und unternehmerische Mitverantwortung setzt. Das

hängt oft auch mit dem nächsten Faktor zusammen:

**3. Relevanz für den Empfänger:** Günstig ist es, wenn Führungskräfte und MitarbeiterInnen vor allem mit Kennzahlen konfrontiert sind, die sie auch selbst beeinflussen können. Wo ein Mitsteuern nicht erwünscht oder nicht möglich ist, führen die Kennzahlen vor allem zu Rollenverwirrung und Irritationen.

**4. Nachvollziehbarkeit und Reduktion auf Wesentliches:** Gute Kennzahlensysteme beschränken sich auf eine überschaubare Auswahl von Indikatoren, deren Zusammensetzung und Wechselspiel auch für durchschnittlich zahlenaffine Führungskräfte rasch durchschaubar sind. Der Versuch, der komplexen Realität mit einem ebenso komplexen Zahlensystem gerecht zu werden, endet rasch im unbrauchbaren Datenschungel.

**5. Verständnis der Beteiligten für die realen Prozesse und Zusammenhänge,** die den Kennzahlen zugrunde liegen. Sinnstiftende Landkarten können hier einen Beitrag leisten, ebenso ein verstärkter Kontakt der oberen ManagerInnen mit der Basis und der Praxis. Eine wesentliche Rolle dafür, dass sich dieses Verständnis entwickeln kann, spielt auch der nächste Faktor:

**6. Integration in die Regelkommunikation:** Kennzahlensysteme tragen vor allem dann zum Unternehmenserfolg bei, wenn sie zu einem selbstverständlichen Element im Management werden. Dazu müssen ihre Inhalte regelmäßig zwischen den Beteiligten besprochen und mit Bezug zum Tagesgeschäft reflektiert werden.

**7. Regelmäßiger, institutionalisierter Abgleich mit komplementären Wahrnehmungsquellen.** *Management by walking around* kann hier helfen. Wertvoll, wenn auch noch selten genutzt, sind bereichsübergreifende Reflexionsteams, die ihre Wahrnehmungen und Ideen systematisch aufarbeiten und dem Top Management periodisch präsentieren.

**8. Problembewusstsein, Mut zur Reflexion und zum Musterbruch.** Einen wertvollen Beitrag zur Bewusstseinsbildung zum Umgang mit Kennzahlen im eigenen Unternehmen, zu Reflexion und Veränderung kann beispielsweise das Trigon-Instrument *U-Prozedur* nach F. Glasl darstellen. 

Damit Kennzahlensysteme wirklich hilfreich sein können, müssen einige Erfolgsfaktoren gegeben sein

Erosion der Unternehmenskultur, Vertrauensverlust und verschleierter Handlungsbedarf



W. Vogelauer

Der Umgang mit Komplexität kann mit guten Methoden unterstützt werden, um weder in die Falle der Verkomplizierung noch in die der Simplifizierung zu tappen.

Werner Vogelauer

## Die Netzwerkmethod als Hilfe zur Bewältigung der Komplexität im Alltag

### Entscheiden im Führungsalltag

Führungskräfte sehen sich in ihrem Alltag zunehmend mit mehrdimensionalen Situationen konfrontiert. Die Einflussfaktoren, unter denen Entscheidungen zu treffen sind, nehmen zu. Schnelligkeit ist zu einem Imperativ geworden. Viele von ihnen agieren vor folgendem Erfahrungshintergrund: Als Fachkraft waren die zu entscheidenden Sachverhalte vielleicht kompliziert, aber im Prinzip durch klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen geprägt. Nun – in ihrer Rolle als Führungskraft – scheint dieses Ursache-Wirkungs-Denken nicht mehr so einfach zu funktionieren...

### Weg von Digitalität und Vereinfachung – hin zu neuen Methoden und Arbeit mit Zusammenhängen

Nach wie vor unterstützen unsere Ausbildung und die gewohnte Praxis Spontan- und Einfach-Entscheidungen. Jetzt wird es Zeit, verstärkt auf das Wahrnehmen von Zusammenhängen und Vernetzungen zu setzen. Der Erfolg von morgen liegt in einer Zunahme an innerer Ruhe beim Herangehen an Komplexität und an neue Methoden systemischer Arbeit.

### Netzwerkmethod als praktische Hilfe

Seit vielen Jahren nutze ich in Coachings und Projekten die Netzwerk-Method zum besseren Umgang mit Komplexität. Diese Methode ist eine Weiterentwicklung von Frederic Vesters *Papiercomputer*. Die Stärke liegt in der Visualisierung der unterschiedlichen Faktoren und im Aufzeigen der Zusammenhänge. Die Methode hilft, Übereinfachungen zu vermeiden und unterschiedliche Faktoren im Zusammenhang sichtbar zu machen. Das ermöglicht dann die ganzheitliche Betrachtung der Schlüsselfaktoren und Themenfelder in ihrer Beziehung zueinander.

### Komplexe Ziellandschaft – Ein Beispiel

Ein Kunde kommt mit dem Problem, wie er mit den unterschiedlichen Zielen für das kommende Jahr umgehen soll (siehe Grafik 1):

- 4 Wochen Urlaub mit der Familie verbringen
- Neues Haus im Sommer fertig stellen
- Halbmarathon im Herbst unter 1:50 Stunden schaffen
- 2 neue MitarbeiterInnen bis Sommer arbeitsfit machen
- Laptops und neue Programme beim AD bis Herbst lt. Chef einführen
- Statt Berichtssystem jeden Freitag AD-Meeting umsetzen
- Zehn Prozent mehr Umsatz mit neuen Produkten lt. Chef erreichen

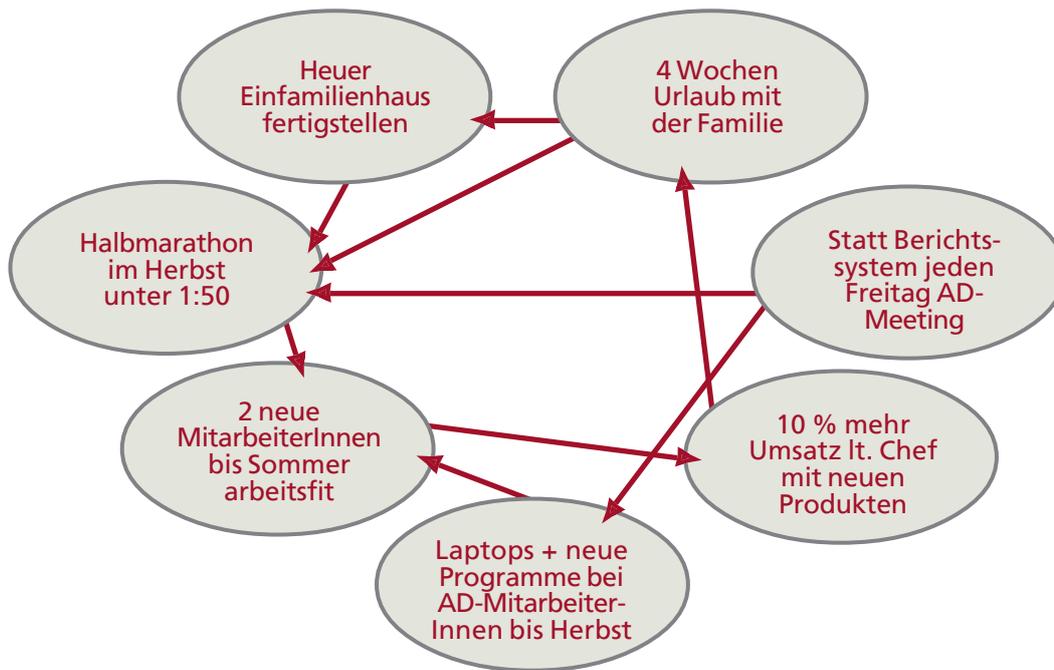
Diese sieben Ziele, die der Kunde in einem Jahr erreichen will und soll, werden sichtbar aufgemalt. Dabei wird folgende Hauptfrage erörtert: Liegen alle auf gleicher Ebene? In der Folge diskutieren und bearbeiten wir die Zusammenhänge bzw. Abhängigkeiten (siehe Pfeile in Grafik 1). Diese werden entweder nach der Frage *Welches Ziel beeinflusst welches?* oder *Welches Ziel ist von welchem Ziel abhängig?* in Beziehung gebracht.

In der Auswertung kommen *aktive* bzw. *passive Faktoren* zum Tragen. *Hinaus gehende* Pfeile symbolisieren aktive Faktoren, *hinein gehende* Pfeile passive Faktoren. Jene Ziele oder Schlüsselfaktoren mit den meisten hinaus gehenden Pfeilen bilden dann den Startpunkt für das Lösen der komplexen Gesamtsituation.

Erfahrungen mit dieser Methode zeigen, dass viele Menschen nach (vordergründigen) Prioritäten suchen. Beispielsweise erlebte ich in einer Projektgruppe die Priorität *Motivation der MitarbeiterInnen* sehr hoch. Nach Einsatz der Netzwerk-Method war diese dann aber in der Priorität hinten angeordnet, also ▶

Zeit, auf Zusammenhänge und Vernetzung zu setzen

Aktive und passive Faktoren bestimmen das Netzwerk



Grafik 1: Netzwerk-Methode

ein passiver Faktor. Faktoren wie *klare Zielsetzung* bzw. *Aufgabenzuordnung* waren in der Systembetrachtung ganz vorne, da sie die Motivation beeinflussten und nicht umgekehrt.

Die Netzwerkmethode ergab im Beispiel mit den sieben Zielen als aktive Faktoren a) und f) (je 2 ausgehende Pfeile). Davon hingen 3 andere Ziele ab – b), c) und e). Der Kunde entschied, mit seiner Familie die Spannungszone *Einfamilienhaus* und *4 Wochen Urlaub* zu klären und seinen Halbmarathon auf kommendes Jahr zu verschieben. Das Thema Laptop vs. AD-Meeting wurde ein eigenes Thema im Coaching. Für die Einschulung wollte er sich Freiraum schaffen bzw. noch einen anderen Weg unter Mithilfe anderer Personen suchen.

### Psychischer Druck durch Komplexität

Viele ManagerInnen hängen seelisch-psychisch in der Komplexitätsfalle. Sie haben aufgrund der vielen Herausforderungen das Gefühl, weder ein- noch aus zu wissen. Die beruflichen und privaten Anforderungen belasten schwer. So wirken sie oft gedrückt und fahrig.

Kernfragen zu Beginn eines Coachings können da lauten:

- Wie schaut der *gelöste Zustand* aus (mit *Unterzielen*)?

- Welche Punkte sieht der Kunde als Einflussfaktoren in der aktuellen Situation (direkt, indirekt)?
- Welche Erfahrungen hat er mit Entspannung, Energie auftanken u. ä.?
- Wie wurden bis jetzt multi-dimensionale Situationen gelöst?
- Und was ist der Unterschied zur aktuellen Problemlage?

Manches Mal schlage ich dem Kunden eine *innere Reise* vor. Vor allem dann, wenn ich den Eindruck habe, er kann sich darauf einlassen. Ich erfahre dabei inhaltliche Kernpunkte und der Kunde gleichzeitig eine Zeit der Entspannung und inneren Ruhe. Ein anderer Weg liegt darin, an den inneren Energie-Blockaden zu arbeiten, um wieder einen konstruktiven Energiefluss entstehen zu lassen. Dabei werden die sachliche Klärung der Einflüsse, die emotionale positive Gestimmtheit und die Übersicht über die Einflüsse und Zusammenhänge zusammengeführt. So schöpft der Kunde Kraft für seinen weiteren Weg. 🏠

### Literatur

- Vogelauer, W. (2012): Methoden ABC im Coaching. 6. Auflage. Neuwied  
 Vogelauer, W. (2013): Coaching-Praxis. Weinheim

Die Vernetzung schaffte Überblick, ein neues Verständnis für die Situation und spart Zeit

# Trigon BeraterInnen denken mit KundInnen und Gästen über zukünftige Erfolgsfaktoren von Führung nach

Führungskräfte sind zunehmend mit einem turbulenten und komplexen unternehmerischen Umfeld konfrontiert, für die das klassische Instrumentarium der Steuerung nicht mehr ausreicht.

Die häufigen und vielfach schnellen Veränderungsprozesse, der steigende Leistungsdruck und die Komplexität im Sinne nicht sicherer Wirkungszusammenhänge machen Führung und Entscheidungen schwieriger. Gleichzeitig fordert die Dynamik des Geschehens immer häufiger rasches Handeln. Veränderte Ansprüche der aus der *Generation Y* kommenden MitarbeiterInnen und Professionals an Autonomie, Lebensqualität und Karrierewege erfordern verändertes Herangehen in der Führungsarbeit und neue Instrumente des Führens.

In einem spannenden methodischen Mix werden KundInnen, ReferentInnen und Trigon-BeraterInnen in diesem Führungssymposium gemeinsam...

- über traditionelle Grenzen von Leadership und Management hinaus *vordenken*,
- gängige Verhaltensmuster und Denkkonzepte von Führen und Geführt-Werden auf ihre Wirkungen hin überprüfen,
- positive Erfahrungen und Good Practice-Fälle teilen,
- zukunftsfähige Ideen für die Weiterentwicklung von Führung herausarbeiten,
- Erfahrungen aus der Trigon-Beratungspraxis offen legen,
- einen kreativen, konstruktiven, gemeinsamen Lernraum zum Thema Führen schaffen.

Nähere Informationen auf [www.trigon.at](http://www.trigon.at), bei Ihrem/Ihrer Trigon-BeraterIn oder unter +43/1/505 88 61

Informationen zu allen Trigon-Angeboten finden Sie online: [www.trigon.at](http://www.trigon.at).



#### Trigon Graz

Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T: +43 316 / 40 32 51  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

#### Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2  
9020 Klagenfurt (A)  
T: +43 463 / 51 66 76  
F: +43 463 / 51 66 76 17  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

#### Trigon Lenzburg

Niederlenzer Kirchweg 1  
5600 Lenzburg (CH)  
T: +41 62 / 824 08 50  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

#### Trigon München

Briener Straße 44/VI  
80333 München (D)  
T: +49 89 / 242 089 90  
F: +49 89 / 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

#### Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9  
1070 Wien (A)  
T: +43 1 / 505 88 61  
F: +43 1 / 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

 **Trigon**  
Entwicklungsberatung

## Impressum & Offenlegung

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung regGenmbH Entenplatz 1a, A-8020 Graz | **Unternehmensgegenstand:** Förderung der Beratungs- und Bildungsarbeit der Mitglieder | **Mitglieder des Vorstandes:** Rudi Ballreich, Mag. Wolfgang Grilz MSc, Dr. Günther Karner, Dr. Hannes Piber | **Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Günther Karner, Reinhilde Hört-Hehemann | **Koordination:** Hans Glatz, Mario Weiss | **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz | **Fotos:** Seite 1 und 2: © freshidea/Fotolia.de

**Bei Unzustellbarkeit bitte retour an**  
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz