

Ausgabe 1/2017

komplex

Das Magazin für Vernetztes Denken
und Komplexitätsmanagement



Komplexität nutzen!
Prof. Dr. oec. habil.
Fredmund Malik
S. 6

**Vernetztes Denken und
Führen im Tango**
Peter Ripota
S. 16

**Playonomics:
Wer spielt, gewinnt**
Christian Schuldt
S. 10



Geleitwort zur Erstausgabe

Machen

Nachhaken

Komplexität nutzen!
**Paradigmenwechsel in Wirtschaft
und Gesellschaft**
Prof. Dr. oec. habil.
Fredmund Malik
S. 6



Staunen



**Digitalisierung.
Menschgerecht – Wie wollen
wir leben?**
Andreas F. Philipp
und David Christ
S. 24

**Komplexität, Stress
und Entscheidungsqualität**
Lion Fornefett, GVDK,
im Interview mit Dirk Schink
und Bernd Hohmann vom AFNB
S. 46

**Problemlösung statt
Symptombehandlung**
Stephanie Borgert
S. 30



**Playonomics:
Wer spielt, gewinnt**
Christian Schuldt
S. 10

**Risikomanagement:
Wider die Komplexität**
Frank Romeike
S. 32

**Vernetztes Denken und
Führen im Tango**
Peter Ripota
S. 16

**Im Dialog
vernetzen**
Ulrich Kritzner und
Andreas Fornefett
S. 36

**Boxen macht
Komplexität erlebbar**
Christoph Teege
S. 20

**Komplexität –
und Entropie**
Leon Bleiweiss
S. 44

**Produktentwicklung in Zeiten
rascher Bedarfsveränderung**
Peter Haack von we.CONECT
interviewt Katrin Grothues
von BMW Group
S. 50

Aus der Szene

**Zur Person:
Frederic Vester**
S. 52



**Die 10 größten Irrtümer
zum Vernetzten Denken**
Franc Grimm
S. 54

**Brandheiss:
Klimawandel**
Lukas Brandscheid
S. 60

Kalender

S. 70

Marktplatz

S. 73

Impressum

S. 74

CAMPUS Königstein



Themen Camps zum vernetzten Denken

Campus Königstein GmbH
Rossertstraße 16
D-65779 Kelkheim im Taunus

Campus im KTC:
Ölmühlweg 65
D-61462 Königstein

www.campuskoenigstein.de



Im Dialog vernetzen

Ulrich Kritzner und Andreas Fornefett

Perspektivenwechsel in der Wirtschaft

Die Nationalökonomie kannte noch eine enge Verbindung von Wirtschaftstheorie und Psychologie. Adam Smith beschrieb psychologische Prinzipien des individuellen Verhaltens, Jeremy Bentham schrieb über die psychologischen Fundamente der Nützlichkeit. Die Wirtschaftsforschung entfernte sich erstmals von der Psychologie in dem Versuch, ihre Disziplin als Naturwissenschaft zu etablieren. Wirtschaftliches Verhalten des Menschen wurde aus seiner bis dato erkannten Natur abgeleitet. Das Konzept des „homo oeconomicus“ basierte demgemäß auf der besonderen Vernunft des Menschen.

Mitte des 20. Jahrhunderts waren psychologische Erkenntnisse weitgehend aus der ökonomischen Diskussion verschwunden, als mehrere Faktoren dazu beitrugen, dass sie doch wieder aufgegriffen wurden. So stellten verschiedene in der Wirtschaftspraxis beobachtete Anomalien die Hypothesen des Konzepts Homo oeconomicus wiederholt in Frage. Die kognitive Psychologie begann zudem das Gehirn als ‚Informationsverarbeitungsgerät‘ anzusehen. Psychologen wie Ward Edwards, Amos Tversky und Daniel Kahneman erprobten ihre Modelle des Entscheidungsprozesses unter Risiko und Unsicherheit an wirtschaftlichen Modellen vernünftigen Verhaltens.

Vielleicht der wichtigste Aufsatz hierzu wurde von Kahneman und Tversky im Jahr

1979 unter dem Titel: „Prospect theory: An Analysis of Decision under Risk“ geschrieben. Dieser Aufsatz verwendete kognitive psychologische Techniken, um eine Anzahl dokumentierter Anomalien beim Treffen vernünftiger wirtschaftlicher Entscheidungen zu erklären.¹

Mit dem Aufkommen der Neurowissenschaften unterlegte schließlich eine wachsende Zahl von Gehirnforschern in den letzten Jahren mit ihren als naturwissenschaftlich anerkannten Experimenten viele der in der Psychologie bereits phänomenal gewonnenen Erkenntnisse.² Damit können die untersuchten Anomalien oder eben schlicht „Symptome“ heute keinesfalls mehr als nur krankhaft bedingte Störungen weniger Menschen abgetan werden. Viele dieser Erscheinungsformen reichern so zu sagen die Natur eines jeden Menschen an.³

Konsequenzen auch für das ‚objektive‘ Finanz- und Rechnungswesen

Für das Finanz- und Rechnungswesen hat dieser Perspektivenwechsel hin zur Integration verhaltenswissenschaftlicher Ansätze ganz gravierende Konsequenzen: Ein verhaltensorientiertes Controlling (im Sinne einer Kennzahlenbasierten Unternehmenssteuerung) zum Beispiel darf zwar weiterhin unterstellen, dass Individuen und Organisationen Ziele verfolgen. Aber nicht, dass diese Zielverfolgung ausschließlich durch einen streng zweckrationalen Homo oeconomicus erfolgt.⁴ Vielmehr reichen die

Bedenken inzwischen bis zur Möglichkeit eines gezielten Missbrauchs von Instrumenten des Rechnungswesens durch die eigenen Mitarbeiter.

Da im Controlling die Steuerung und Kontrolle, d.h. die Beeinflussung von Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens mit Hilfe von Kennzahlen und daraus abgeleiteten Vorgaben für die Zielerfüllung, einen wesentlichen Kern der Disziplin darstellen, rührt ein Wechsel hin zu einer verhaltensorientierten Sichtweise des bislang noch ausschließlich Kennzahlengetriebenen Controllings damit am Selbstverständnis der Disziplin schlechthin.

Auch Controller müssen sich als Verantwortliche für die Steuerung eines Unternehmens daher folgende Fragen stellen:

- Wie beeinflussen konkrete Controlling-Instrumente oder Methoden das Verhalten einzelner Betroffener und umgekehrt, wie setzen Individuen mit beschränkter Rationalität diese Methoden ein und welche Wirkungen werden dadurch wiederum auf das Verhalten anderer ausgelöst?
- Wie kann das Controlling unter den Bedingungen einer Verhaltensorientierung seine Aufgabe als Unterstützungsfunktion bestmöglich wahrnehmen?

Der vorliegende Beitrag soll Gestaltungsempfehlungen für die Beantwortung solcher und weiterer Fragen geben, die auf einer wie vor dargestellten verhaltenswissenschaftlich gestützten Sichtweise auf den

Machen

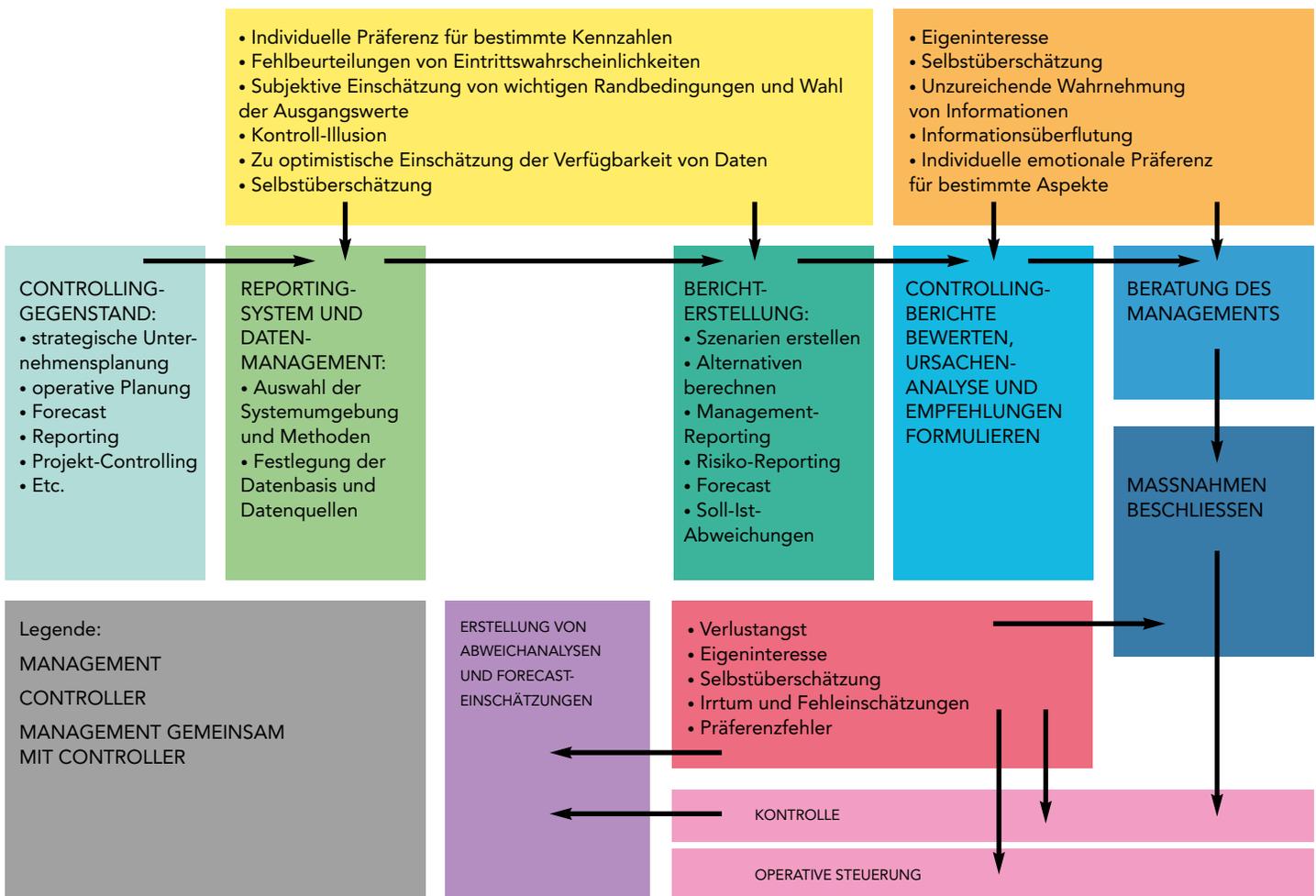
Menschen beruhen. Seine Verfasser möchten dazu zeigen, wie ein „Dialogmanagement“ ein verhaltensorientiertes Finanz- und Rechnungswesen, insbesondere ein solches Controlling, das Management des Unternehmens künftig bestmöglich unterstützt.

Der Controlling-Prozess unter Berücksichtigung menschlichen Verhaltens

Das Handeln, Tun oder Unterlassen eines Menschen, sei es in der Rolle eines Managers oder schlicht eines ausführenden Mitarbeiters, ist weit komplexer und weniger rational als dies in vielen Modellen unterstellt wird.

Verhaltensorientiertes Controlling versucht daher, menschliches Verhalten und Handeln im wirtschaftlichen Kontext messbar, bewertbar und letztlich auch steuerbar zu machen.

Das folgende Wirkungsgeflecht zeigt grob die Komplexität der Aufgabe, vor der ein Controller steht:



Der Controlling-Prozess unter Berücksichtigung menschlichen Verhaltens (in Anlehnung an Dietrich Buchmüller, Behavioral Controlling, 2012, Hochschule Emden Leer)

Controlling verfolgt seit jeher das Ziel, persönliche Eigenschaften von Managern, wie z.B. deren Tendenz zum Ausblenden von Gefahren oder Aufgabenstellungen zu optimistisch einzuschätzen, auf eine rationale Basis zu stellen. Chancenpotentiale sollen andererseits nicht jeder Gefahr sofort zum Opfer fallen. Womit sich das Controlling bereits durch die Zahlenbetrachtung auf menschliches Verhalten bezieht.⁵

Verhaltensorientiertes Controlling zielt heute darüber hinaus auf weitere unbewusste Persönlichkeitsstrukturen, Verhaltensmuster, Glaubenssätze und Wertevorstellungen eines Managers.⁷

Inwieweit eine Steuerung dieser individuellen menschlichen Eigenschaften im Unternehmenskontext möglich sein wird, bleibt sicherlich fraglich. Dennoch gilt als ein erster Ansatz zumindest die Beachtung des signifikanten Einflusses dieser Eigenschaften auf die Rollenausübung eines Managers.

Der systemische Blick auf die Wechselwirkung von Individuum und Organisation zeigt, dass Menschen Unternehmen prägen. Aber auch, dass Unternehmen über deren gelebte Kultur, Werte und Ziele ihre Mitarbeiter wiederum beeinflussen. Unterstellt man zunächst, dass eine direkte Steuerung menschlichen Verhaltens im Sinne des verhaltensorientierten Controllings an vielen, der Aufgabenstellung innewohnenden Problemen scheitert, so bleibt doch die Möglichkeit, einer indirekten individuellen Steuerung des Verhaltens von Menschen und des Systems „Unternehmen“.

Die Bewusstmachung von unbewussten emotionalen Glaubenssätzen, Verhaltensstereotypen, Wertewelten und fördernden oder behindernden Persönlichkeitsanteilen auf individueller Ebene, werden dazu beitragen, individuelles Verhalten von Managern im Sinne einer besseren Wahr-

nehmung von Chancen und Gefahren und einer sachgerechteren Entscheidungsfindung positiv zu beeinflussen.

Die Erkenntnis, dass die üblichen Steuerungsparameter eines Unternehmens das individuelle Verhalten pauschal nicht sachgerechter gestalten helfen, – der Mensch ist kein Homo oeconomicus –, leitet über auf einen individuellen Ansatz, d.h. auf individuelle Weiterentwicklungsangebote.

Eine reine Verbesserung der Ausgestaltung von Kommunikation hilft hier nicht weiter. Wesentlich zielführender ist der Ansatz, die Dialogfähigkeit von Mitarbeitern weithin zu verbessern.

Im engeren Sinne könnte das verhaltensorientierte Controlling im Rahmen des Personal-Controllings als eine Kernaufgabe des HR-Managements verortet sein. Dies erscheint jedoch eher eine visionäre Zielsetzung. Das HR-Management bzw. die Personalabteilungen vieler Unternehmen haben hinsichtlich der Einführung oder auch nur Nutzung von Controlling-Instrumenten durchaus Nachholbedarf. Dialogmanagement könnte auch dafür eine Brücke darstellen.

Die verschiedenen Aspekte der Kommunikation

Die Ausgestaltung der Stakeholder-Beziehungen (d.h. im weitesten Sinne jeder Gruppe oder Einzelperson, die die Erreichung der Unternehmensziele beeinflussen kann oder von dieser beeinflusst wird) ist von zentraler Bedeutung für den Bestand und die Weiterentwicklung von Unternehmen. Diese lässt sich nicht auf rein datenverarbeitungstechnische Automatismen reduzieren.

Daher bemühen sich viele Unternehmen adäquate Formen der Stakeholder-Kom-

munikation zu praktizieren. Hierzu zählen Kundenbefragungen, Zufriedenheitsanalysen, Lieferantenaudits, jährliche Mitarbeitergespräche, Bankenkommunikation, Web-Sites, Internetaktivitäten, Werbung, Budgetierungsrunden etc.

Inwieweit aber die Unternehmenskommunikation zum Erfolg oder zur Vermeidung von Risikopotentialen bzw. zu besseren Entscheidungen beiträgt, hängt im Wesentlichen von der Frage ab, ob im jeweiligen Kommunikationskanal die Informationsbedürfnisse der Empfänger getroffen werden.

Wer hyperaktive Kommunikation betreibt, bestimmt Informationsinhalte ohne genau zu wissen, welche Inhalte für den Empfänger wichtig sind. Dies kann nur reiner Aktionismus mit dem Hinweis auf Transparenz bedeuten. Wer ausschließlich auf Informationsanforderungen in seiner Kommunikation reagiert, wie z.B. bei dem Reklamationsmanagement oder dem Kundenservice, verliert den Bezug zu der Komplexität des Informationsbedürfnisses der Stakeholder. Vor diesem Hintergrund erscheint ein gezieltes und situationsabhängiges Dialogmanagement unbedingt erforderlich.

Bei der idealen Kommunikation in einer „Mensch zu Mensch“ Beziehung decken sich unter Umständen noch viele Aspekte einer hier vom Dialog unterschiedenen Kommunikation und dem von uns im Folgenden weiter ausdifferenzierten Dialog.

In organisierten Systemen, wie Unternehmen, haben wir es jedoch ganz überwiegend mit einer Vielzahl unterschiedlich verwobener Gruppenkonstellationen zu tun, die sich dazu verschiedener Kommunikationsinstrumente bedienen. In solchen komplex-dynamischen Systemen wächst deshalb die Anforderung an eine zielführende Kommunikation. Letztere verlangt

von uns die Bedürfnisse, Werte und Erfahrungen der Systemteilnehmer möglichst weit- und tiefgreifend zu erkennen, diese zu akzeptieren und sie in eine aktive Gestaltung der Prozesse einzubinden. Das heißt: die Ausgestaltung einer aktiven und zielführenden Kommunikation erfordert besondere Dialogfähigkeiten der Dialogteilnehmer.

Eine solche Dialogfähigkeit kann trainiert und geschult werden und unterstützt im Hinblick auf die Unternehmensbedürfnisse ein Dialogmanagement grundlegend. Nur so kann es schließlich gelingen, sowohl ein Mitarbeitergespräch zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu führen als auch die Kundenbedürfnisse über soziale Netzwerke zutreffend zu erfassen und die eigene proaktive Kommunikation am Ende danach auszurichten.

Der innere Dialog

Im Gegensatz zur generellen Kommunikationsfähigkeit setzt die Dialogfähigkeit eines Menschen stets eine vorherige Beschäftigung mit sich selber voraus. Sie beginnt quasi im Inneren eines jeden Menschen zu reifen.

Die angelegte Fähigkeit des Menschen mit sich selber in einen inneren Dialog treten zu können, basiert auf der Fähigkeit eines jeden Menschen sich selber aus einer Metaperspektive zu betrachten. Durch die so erzeugte Dissoziation vermag der Mensch eigene Verhaltensmuster, Werte und Glaubenssätze zu erkennen und selbstkritisch zu hinterfragen.

Diese Fähigkeit wird in einer späteren Interaktion mehrerer Dialogpartner von entscheidender Bedeutung.

Nur mit dieser Fähigkeit ist es möglich, die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Dialogpartner aufzunehmen und zunächst neben der eigenen Wahrnehmung und möglichen eigenen Handlungsmustern stehen zu lassen. Durch diesen inneren Abstand werden Entscheidungs- und Handlungsketten dem Betreffenden bewusst, er gewinnt Zeit dafür, die Sichtweisen anderer losgelöst von den eigenen inneren Prozessen zu durchdenken und so zu einer für das System, die Gruppe oder die Aufgabe möglicherweise besseren Erkenntnis zu gelangen. Den inneren Dialog bezeichnen wir hier entsprechend als „Dialog 1. Ordnung“.

Der Dialog von Mensch zu Mensch

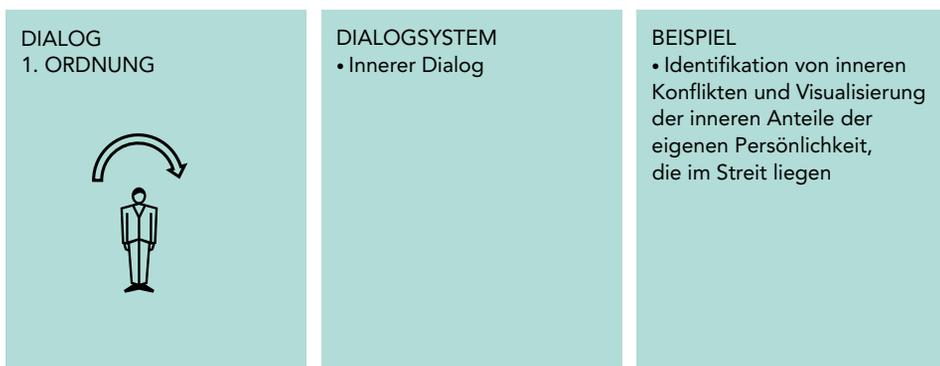
Aufbauend auf der Fähigkeit, den inneren Dialog gezielt nutzen zu können, bauen sich die Fähigkeiten zur zwischenmenschlichen Dialogführung bzw. dem Dialog in kleinen Gruppen aus. Dieser Dialog kann als Dialog 2. Ordnung betrachtet werden.

Zu den Basisvariablen eines Dialogs 2. Ordnung zählen Fähigkeiten wie⁶:

- das Denken zu verlangsamen, um nicht zu voreiligen Schlüssen zu gelangen,
- eine lernende und erkundende Haltung einzunehmen,
- aktiv zuhören zu können,
- eine grundsätzlich akzeptierende Offenheit dem bzw. den Dialogpartnern gegenüber einzunehmen,
- sich in eine beobachtende Metaperspektive zu begeben,
- die Gedanken-, Gefühls- und Erfahrungswelten anderer Menschen erkennen zu können, ohne in eine Fixierung auf eigene Muster zu verfallen oder
- authentisch und produktiv zu sein.

Mit Hilfe solcher Fähigkeiten ist es möglich dialogische Gespräche zu führen und dem Dialogpartner mit Akzeptanz, Vertrauen und Authentizität zu begegnen. Diese Fähigkeiten verhelfen jedem Dialogpartner selber und damit dem System oder Unternehmen, in dem sich die Dialogpartner bewegen, zu einem Handeln zu gelangen, das Risiken und Gefahren besser gerecht wird.

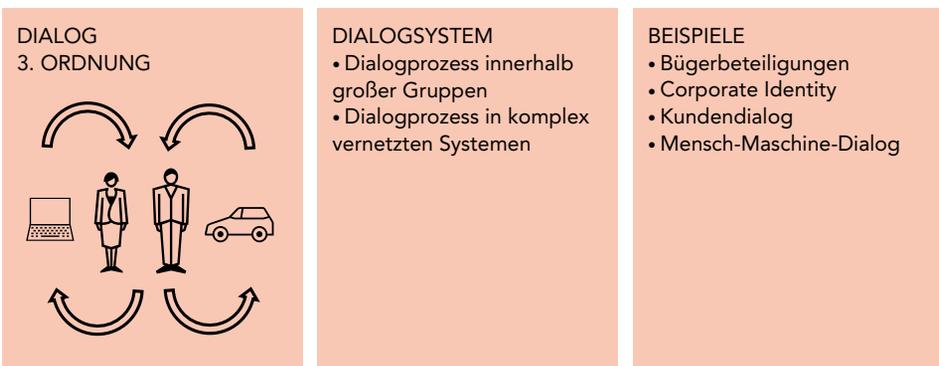
So können wiederum Chancen effektiver genutzt werden. Entscheidungen können sachgerechter getroffen werden.



Dialog erster Ordnung



Dialog zweiter Ordnung



Dialog dritter Ordnung

Der Dialog in Gruppen und vernetzten Systemen

Die Grenzen, Dialoge im Sinne des Dialogs 2. Ordnung zu führen, sind dann erreicht, wenn die Zahl an Dialogteilnehmern eine kritische Größe überschreitet. Dialoge in großen Gruppen oder über komplex vernetzte Systeme hinweg kommen ohne ein systematisches Dialogmanagement nicht aus. Dennoch bleiben die individuellen Fähigkeiten unabdingbar, sich in die Gedanken- und Gefühlswelten der Dialogparteien

einzufinden. Das bedeutet diese Welten wahrzunehmen, zu durchdenken und zu Meinungen bzw. Lösungen zu kommen, die für das System funktionaler Natur sind.

Im Ergebnis führen diese Fähigkeiten zu sachgerechteren Lösungen und Entscheidungen als dies durch eine einzelne unreflektiert gewonnene Meinung möglich wäre. Im Sinne eines verhaltensorientierten Controllings wäre dies ebenso eine Möglichkeit mit unternehmensexternen Risiken, Chancen und Gefahren, sachgerechter

umzugehen. Man denke hier an die Umsetzung von Infrastruktur-Großprojekten, Bürgerbeteiligungsprozessen, der Schaffung von Corporate Identity, dem Dialog mit heterogenen Kundengruppen oder generell an den Mensch-Maschine-Dialog.

Fazit

Es gibt kaum etwas Komplexeres und Vielfältigeres, als das menschliche Wesen. Deshalb bestimmen in vielen Bereichen, auch in der Rolle des Managers, nicht etwa

bewusste Rationalität und Transparenz, sondern unbewusste und damit unter Umständen irrationale individuelle Handlungsmuster das menschliche Verhalten in Unternehmen.

Diese Handlungsmuster können sowohl Chancen als auch Gefahren durch Intuition, Kreativität oder Einfallsreichtum, durch verzerrte Wahrnehmung oder unangebrachten Optimismus erzeugen.

Vielleicht bedarf es einer gewissen Vorstellungskraft auf den ersten Blick in der hier empfohlenen Schulung bzw. einem Training des Dialogs oder auch sonst im Dialogmanagement direkt wirkende Steuerungsinstrumente für das Controlling zu erkennen.

In keinem Fall sollte aber die Chance vertan werden, über verbesserte individuelle Dialogfähigkeiten von Mitarbeitern, insbesondere von Managern, die Unternehmenskultur gezielter zu fördern und jedem einzelnen Mitarbeiter zu ermöglichen, das eigene Handeln bewusster zum Wohle des Unternehmens gemeinsam mit allen anderen Stakeholdern einzusetzen.

Faktisch bedeutet eine gezielte Verbesserung der Dialogfähigkeiten eine Abkehr von der Vorstellung, dies mit standardisierten Schulungsinhalten großen Gruppen in kurzer Zeit vermitteln zu können.

Nur eine individuelle Verbesserung der Dialogfähigkeit trägt am Ende dem Anspruch eines wirksamen Dialogmanagements volle Rechnung. Dazu gehört schließlich die Akzeptanz, sich auch als Controller mit den eigenen Stärken und Schwächen, d.h. sich mit sich selber im Allgemeinen als Mensch und im Besonderen als Controller immer wieder aufs Neue auseinanderzusetzen.

Ulrich Kritzner Diplomwirtschaftsingenieur, psychologischer Berater (VfP), Heilpraktiker für Psychotherapie und Entspannungstrainer. Er ist seit 2005 selbständig in der Beratung, Training und Coaching von Fach- und Führungskräften tätig. Sein besonderes Interesse gilt dem Komplexitätsmanagement und der Umsetzung von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen ins Management.
ulrich.kritzner@epotech-ag.de

Andreas Fornefett Vorstand der EPO-TECH AG und Seniorberater in den Bereichen Komplexitäts- und Risikomanagement. Er besitzt langjährige Erfahrung in der Entwicklung von Lösungen insbesondere im Finanzsektor und verfügt als Jurist und Volkswirt darüber hinaus über ein breites naturwissenschaftliches wie geisteswissenschaftliches Bildungsspektrum.
andreas.fornefett@epotech-ag.de

QUELLENHINWEISE

¹ **Daniel Kahneman, Amos Tversky**, „Prospect theory: An analysis of decision under risk.“ In: *Econometrica* Band 47, 1979, Nr. 2, S. 263–291.

² **Andreas Fornefett et al.**, „Was wir aus den Neurowissenschaften für das Risikobewusstsein lernen können“, *Kredit & Rating Praxis*, Heft 3/2013

³ **Ulrich Kritzner, Andreas Fornefett**, „Bevor wir etwas Neues tun, müssen wir etwas Neues denken!“, *Kredit & Rating Praxis*, Heft 5/2014

⁴ **Michael Leitl**, „Behavioral Controlling?“ in *Harvard Business Manager*, Heft 8/2011

⁵ https://de.wikipedia.org/wiki/Dialog#Dialog_nach_Hartkemeyer, abgerufen am 22.12.2016

⁶ **Internationaler Controller Verein** (2012): Was macht Controller erfolgreich(er)? Auf das Verhalten kommt es an!, www.controllerverein.com/Behavioral_Controller.173121.html, Stand: 03.06.2012