

Kreativer oder gesunder Raum. Komplex oder kompliziert.

Wie navigiert man am besten durch eine Welt, die man nicht mehr überblicken kann?

Roland M. Dürre
InterFace AG
Unterhaching

Schlüsselworte

Agilität - Arbeit - Einfachheit - Entscheidung - Führung - Ganzheitlichkeit - Komplexität - Management - Offenheit – Projekte - Reduktion – Unternehmertum - Werte - Zukunft

Einleitung:

Es wird viel geforscht um die Performance von Unternehmen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. In der Wahrnehmung von vielen geht die Produktivität jedoch auf Grund von Überregulierung verloren. Die Menschen in Unternehmen leiden immer mehr unter zunehmenden Prozessen bis hin zur inneren Kündigung oder gar zum Burnout. Die Ursachen für diese neuen Herausforderungen sollen eine steigenden Spirale der Komplexität (Kompliziertheit?) sein.

Aber ist dem wirklich so?

Manuskript:

Die BGM-Forschung (BGM = Betriebliches Gesundheits-Management) zeigt, wie ein öko-soziales System „Unternehmen“ sein sollte, damit die Menschen im Unternehmen physisch und psychisch gesund bleiben. Die Disziplin der Innovations-Forschung zeigt uns, wie „Creative Spaces“ in Arbeitswelten beschaffen sein müssen, damit die „Kreativität“ der Menschen erhalten bleibt.

Und siehe da, trotz völlig unterschiedlicher Zielsetzung kommen beide zum selben Ergebnis. Ist das nicht fantastisch? Nur funktioniert es im Alltag nur ganz wenig. Vielleicht nur noch bei den Unternehmen, die von sich behaupten:

"Everybody is a leader!" und *„Wir machen die spannendsten Projekte der Welt!“*

Das stimmt dann meistens. Aber dort auch nicht immer. Denn auch dort wird es nicht funktionieren, wenn die Menschen nicht mitmachen, weil sie nicht passen oder es nicht wollen oder nicht können.

Mein Anliegen ist es, hier ein paar Gedanken zu berichten und zu diskutieren, um der folgenden Frage näher zu kommen:

Wie kann ich - der Mensch im 21. Jahrhundert - in einer komplexen Umgebung ein zufriedenes und erfolgreiches Leben privat wie beruflich (vulgo auch geschäftlich genannt) hin zu kriegen. Auf den Weg dorthin möchte ich einige Thesen aufstellen und diskutieren:

Wahrheit

Nach meiner Bewertung gibt es keine absolute Wahrheit. Sicher gibt es Gedanken, die eher "richtig" oder "falsch" sind. Richtig und falsch hier aber nicht als "harte" Begriffe verwendet sondern als Metapher für "zielführend", "nützlich" und ähnliches. Ansonsten diskutieren wir aber meistens nur über unsere Gewissheiten und schlagen uns für diese gerne die Köpfe ein. Wir vergessen dabei, dass vieles, an das wir glauben, und manches mehr nur ein Konstrukt unseres Gehirns ist. Und nicht vergessen: Wenn es keine Wahrheit gibt, dann kann auch der kluge Satz, dass *es keine Wahrheit* gibt auch nicht stimmen. Vielleicht gibt es sie ja - irgendwo, wo wir nicht hinschauen können.

Kompliziert versus komplex

Früher habe ich geglaubt, dass das, was sehr schwierig aber noch determiniert ist, kompliziert ist. Und dass das Komplexe da beginnt wo die "Determiniertheit" aufhört. Wenn der Ausgang nicht vorhersagbar oder durch einen Algorithmus beschreibbar ist, habe ich von Komplexität gesprochen.

Andere haben fürs "Komplizierte" die Metapher des "Toten" und fürs "Komplexe" die des "Lebendigen" gewählt. So ist denkbar, dass die anorganische Chemie immer nur kompliziert ist, die anorganische aber durch aus komplex werden kann.

Maik Pflingsten, ein Freund von mir, hat - aus der Sicht des System-Ingenieurs - eine schöne Beschreibung von "komplex geliefert". Er malt ein Achsenkreuz. Die X-Achse beschreibt das Maß der Kompliziertheit, die Y-Achse das Maß der Veränderung und Dynamik. Und in dem Maße wie Kompliziertheit und Dynamik ansteigen, wird das System von kompliziert immer komplexer.

Mit dieser pragmatischen Definition kann ich gut leben. Auch hier liegt die Entscheidung ob komplex oder kompliziert in der Verantwortung des Beobachters. Ein Freund von mir - Nico Banz - hat mal an einem Beispiel belegt, dass die Bewertung ob komplex oder kompliziert auch in der Physik sehr subjektiv sein kann.

Mittlerweile meine ich, dass die akademische Diskussion über komplex und kompliziert keinen großen Nutzen bringt. Vielmehr geht es um richtige Entscheidungen und zielführende Projekte.

Entscheidung

Die Definition des Begriffs "Entscheidung" basiert auf zwei Voraussetzungen: Sie muss unter Unsicherheit erfolgen und relevante Folgen haben. Sonst ist es keine Entscheidung.

Spannend im Kontext von Entscheidungen ist auch, dass die Gehirnforschung immer mehr belegt, dass Entscheidungen nur scheinbar von der Ratio (Großhirnrinde) sondern in Wirklichkeit vom Unterbewusstsein und dann eben unbewusst getroffen werden.

:-) An der Hochschule in St. Gallen wurde übrigens erforscht, dass die große Mehrheit von Management Entscheidungen falsch ist. Wobei die Unterscheidung zwischen "richtig und falsch" gar nicht so einfach ist.

Es wird noch schwieriger:

Wenn man ein Unternehmen oder ein Projekt in der Retrospektive betrachtet, stellt man oft fest, dass die Retrospektive oft zum "Story Telling" wird. Die gefundenen Stories können zweifelsfrei nützlich sein, allerdings ist bei exakter Forschung (Studium der Protokolle etc.) es gar nicht so einfach, "à postero" zu bewerten, welche Entscheidung was bewirkt hat.

Ich wollte immer ein "guter" Manager und Unternehmer sein. Und richtige Entscheidungen fällen. Und frage mich heute, wie es möglich ist, als Manager "à priori" richtig zu entscheiden, wenn objektiv sogar im Nachhinein nicht definitiv bewertet werden kann, wie die Kausalität war.

Projekte

Hier meine ich, dass es für uns nicht förderlich ist, wenn wir zwischen geschäftlich und privat unterschieden. Die Führung eines Lebens macht mehr Freude, wenn sie ganzheitlich erfolgt. Das heißt, ich muss im Privatleben genauso Handeln wie ich es im Geschäft oder in der Arbeit machen würde. Da gibt es keinen Unterschied.

Gerne stelle ich Dritten die Frage, was sie für mein wichtigstes Projekt halten. Die Antwort überrascht sie oft - aber für mich ist es klar - es ist mein Leben.

Mein Leben ist zweifelsfrei ein Projekt. Es hat einen Anfang und ein Ende. Ich verfüge über ein mehrdimensionales Budget - bestehend aus Zeit, Talent, Wissen, Erfahrung und manchem mehr. Das Ziel meines Lebens ist mein Lebensweg. Ein Teil davon ist mein Tod. Ich möchte gerne versöhnt sterben.

Mein Leben besteht aus vielen Projekten. Manche sind überwiegend privat, andere überwiegend geschäftlich. Es geht also um das richtige Handeln.

Richtiges Handeln

Das ist die wesentliche Frage: Wie soll ich in der Lage sein, richtig zu handeln? Weiß ich doch, dass es **keine** Wahrheit gibt. Weiß ich doch, dass Zukunft nicht **vorhersagbar** ist. Weiß ich doch, dass ich mich die Konstrukte meines Unterbewusstseins lebe und die Fähigkeit, meiner Vernunft und Rationalität folgend zu Handeln eine Chimäre ist!

Ich meine, es hilft nur handlungsleitende Werte zu finden und diese zu Leben.

Empfehlungen

Ich glaube nicht mehr an Best Practice, Methoden und komplexe Werkzeuge. Ich mag keine Ratschläge (Ratschläge sind auch Schläge). Ich glaube nur noch an Einfachheit und Reduktion auf das Wesentliche. Und ich glaube ans Handwerk, Üben. Auf dem Wege zur Meisterschaft benötige ich Unterstützung von Meister. So haben mir Mentoren und weise Menschen interaktiv wie als Vorbild in meinem Leben sehr geholfen.

Deshalb möchte ich hier die Klugheit von Hans Ulrich und John Izzo bemühen, um eine Richtung weisen zu können ...

Hans Ulrich

Hans Ulrich ist schon seit ein paar Jahren verstorben. Er war der Vater des St. Gallener Management Modells und hat 1982 einen wunderbaren und kurzen Aufsatz geschrieben zum Wandel im Management. Diesen Aufsatz habe ich am 8. Dezember 2011 im Zug bei der Anreise als Vorbereitung für einen Workshop in St. Gallen gelesen und ich war richtig elektrisiert. Und habe bedauert ihn nicht früher gelesen zu haben.

Hier stichwortartig die "8 Thesen zum Wandel im Management" von Hans Ulrich mit knappsten Anmerkungen:

1. Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit der Zukunft als Normalzustand akzeptieren!
Zukunft ist halt nicht vorsehbar ...
2. Die Grenzen des Denkens weiter stecken!
Gegen "Das geht doch nicht" oder "Das haben wir immer schon so gemacht" sein. Die Freiheit der Gedanken nicht unterdrücken. Wissen teilen.
3. Sich in den Kategorien "Sowohl-Als-auch" an Stelle von "Entweder - Oder" bewegen!
Schwarz-weiß ist out, Bunt ist in
4. Mehrdimensional denken!
Sittlich verantwortete Güterabwägung, Menschen können eigentlich immer nur drei Gedanken parallel behandeln.
5. Selbstorganisation und Selbstlenkung als Gestaltungsmodell für die Unternehmung verwenden!
Verantwortung, Subsidiarität
6. Managen als sinngebende und sinnvermittelnde Funktion auffassen!
Neues Managementbild
7. Sich auf das Wesentliche konzentrieren!
Arbeitsökonomie.
8. Gruppendynamik ausnutzen!
Kulturen, Symbole, Riten, Rituale ...

Diese Thesen hat **Hans Ulrich** natürlich in erster Linie für das moderne Management formuliert. Sie sind aber für das private Leben genauso nützlich. Müssen sie ja auch - wir wollen ja nicht mehr zwischen Arbeit / Geschäft und privat unterscheiden.

Mehr zum Thema Führung und Hans Ulrich gibt es von mir im IF-Blog: Einen Vortrag zum Wandel im Management (<http://if-blog.de/rd/der-wandel-im-management-vortrag/>), einen Sessionbericht vom PM-Camp Berlin 2014 (<http://if-blog.de/rd/20-21-22-juni-pm-camp-in-berlin-pmcamp14ber/RMD>) und natürlich in meinem „Unternehmertagebuch“ (<http://if-blog.de/category/unternehmertum/>).

Der zweite kluge Ratgeber, den ich erwähnen möchte, ist **John Izzo**. Er hat die gemeinsamen Werte von SeniorInnen erforscht, die von der Allgemeinheit als erfolgreich, glücklich und weise wahrgenommen werden. Und bei solchen Menschen hat er etwas Gemeinsames entdeckt, das er "die fünf Geheimnisse" genannt hat. Es sind Geheimnisse, die man vor seinem Tode kennen lernen sollte.

1. Geheimnis

Sei Dir treu!

Hier geht es um das „Destina“, einen Begriff der aus Südamerika kommt. Dies jedoch nicht im Sinne von Schicksal oder gar Kismet sondern als persönliche Bestimmung und Berufung im Leben.

2. Geheimnis

Lebe so, dass Du später nichts zu bereuen hast!

Probiere auch mal etwas aus! Habe Mut, etwas zu machen, was auf dem ersten Blick als sehr ungewöhnlich erscheint. Diese kann auch eine konkrete Entscheidungshilfe sein.

3. Geheimnis

Lassen die Liebe in Dir lebendig werden!

Zuerst musst Du lernen, dich selbst zu lieben! Denn nur wer sich selber liebt, kann andere lieben. Nimm die Feindseligkeit aus deinem Leben. Mache die Menschenfreundlichkeit zu Deinem Lebensprinzip und die Menschen um Dich größer und nicht kleiner.

4. Geheimnis.

Lebe den Augenblick!

Genieße und denke nicht zu viel. Streich das „ja aber“ aus Deinem Wortschatz und ersetze es durch „ja und“. Kapitulierte nicht von dem „Man tut das nicht!“.

5. Geheimnis

Gib mehr als Du nimmst!

Du gibst und bekommst viel mehr zurück. Schenke Vertrauen. Öffne Dich und gib etwas von Dir preis.

Das Buch von John Izzo habe ich in einem eigenen Artikel (<http://if-blog.de/rd/erfahrungen-die-ich-einem-jeden-menschen-wuensche/>) in IF-Blog ausführlich besprochen. Ich meine, dass es sich lohnt, das Buch zu lesen und diese Empfehlungen fürs Leben für sich zu prüfen und vielleicht zu übernehmen.

:-) Wem diese Empfehlungen noch nicht genügen, der sollte sich mal das Agile Manifest (<http://www.agilemanifesto.org/>) durchlesen. Da steht alles drin.

Und er könnte auch zum ALO-Mann (<http://if-blog.de/rd/mein-neues-leben-story/>) werden - siehe auch meinen Artikel Führung-Werte-Prinzipien (<http://if-blog.de/rd/fuehrung-werte-prinzipien/>) und nur noch „agile, lean und open“ handeln und leben. Und beim "lean" daran denken, wie wichtig im Kanban die "**Warum-Frage**" ist.

Denn dann kommst Du noch besser durch die Welt, ganz gleich ob diese kompliziert oder komplex ist, und ganz gleich ob der Einsatz privat oder geschäftlich (was ja eh alles zusammengehört).

Aber der wichtigste Gedanke:

Nehmt Euch selbst nicht zu ernst und geht auch den Rest spielerisch an!

Zusammenfassung:

Viele Menschen leiden immer mehr unter einem Leben in hoher Komplexität. Mit "Best Practice", tollen Methoden, ausgetüftelten Prozessen und genialen Werkzeugen wollen sie dieser Herausforderung gerecht werden. Ausgefuchste Theorien sollen helfen, kompliziert und komplex zu unterscheiden und die Probleme des Lebens zu lösen.

Aber es klappt nicht. So sehr sich Organisationen und Manager auch bemühen, optimale Unternehmen zu bauen, immer misslingt es. Hier eine Analyse des Warums, der gemachten Fehler und der Versuch einer Antwort auf die zentrale Frage:

Wie können wir uns in der modernen und ach so komplexen Welt zurechtfinden und ganzheitlich zufrieden und erfolgreich werden?!

Kontaktadresse:

Roland M. Dürre
InterFace AG
Leipziger Straße 16
D-82008 Unterhaching

Telefon: +49 (0) 89-61049-0
Fax: +49 (0) 90-61049-85
E-Mail: roland.duerre@interface-ag.de
Internet: www.if-blog.de