

Wie können wir hunderte oder gar tausende Faktoren bei der Handhabung unserer komplexen Herausforderungen berücksichtigen?

Bei unzähligen täglichen Herausforderungen - bei unseren Projekten, unseren Strategieentwürfen, in der Entwicklung unserer Organisation, bei der Vorhersage von Marktentwicklung, der Optimierung von Prozessen und bei den meisten von uns sogar im Privatleben - haben wir sehr viele Faktoren zu berücksichtigen, wenn wir erfolgreich handeln wollen. Solche Herausforderungen nennen wir dann zumeist oberflächlich "komplex", wenngleich zwischen komplex (grundsätzlich nur anzunähern) und kompliziert (grundsätzlich mit entsprechendem Aufwand berechenbar) zu unterscheiden wäre.

Beim Umgang mit solchen Herausforderungen gibt es grundsätzlich drei Arten der Herangehensweise: wir können vor der Komplexität kapitulieren und uns auf Erfahrungswissen und Bauchgefühl zurückziehen (Neumann, 2012), wir können durch Metaplan, Mindmapping, Schwarmintelligenz und eine Reihe von Methoden die Anzahl der Faktoren reduzieren und lediglich hoffen, keine vermeintlich kleinen Ursachen mit am Ende großer Wirkungs ausgeklammert zu haben und die Dynamiken überhaupt verstanden zu haben, oder wir können uns der Herausforderung stellen und alle Faktoren, die uns und weiteren Experten einfallen, in den Zusammenhang stellen, auch wenn es Hunderte oder gar Tausende werden.

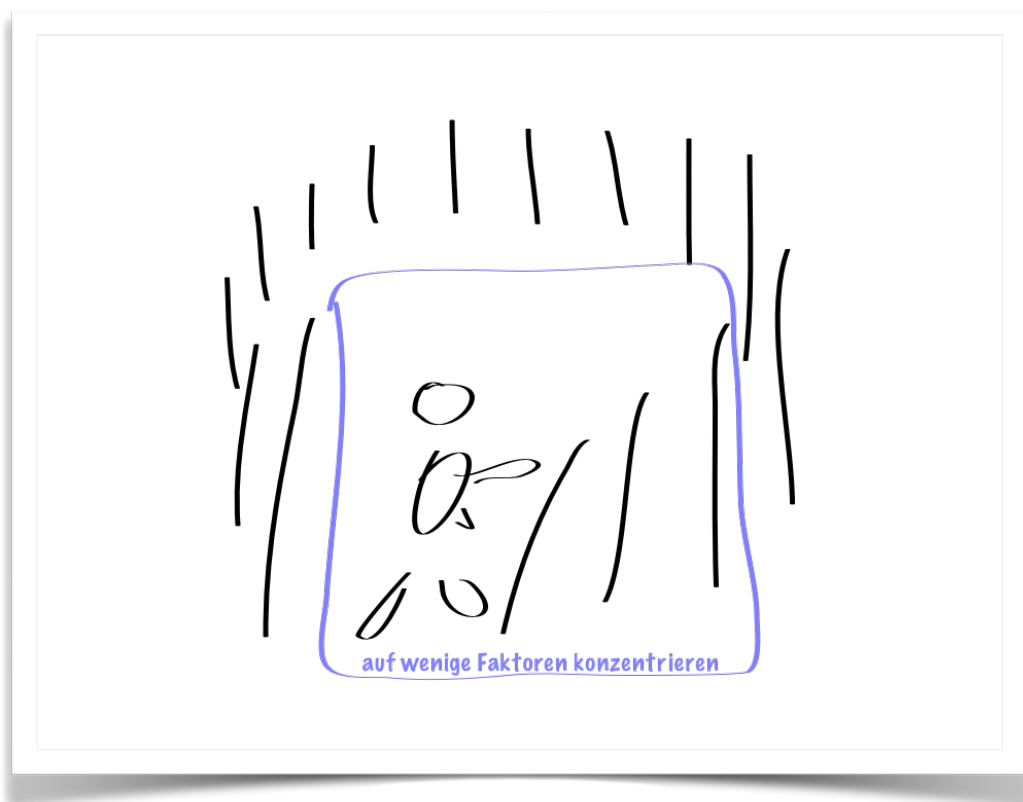


Abb. 1: Die Gefahr sich auf nur wenige Faktoren zu beschränken

Um die Betrachtung von Zusammenhängen in großen Modellen, die Möglichkeiten aktueller Tools, die Grenzen und die mentalen und organisatorischen Voraussetzungen soll es hier gehen. Praktische Beispiele aus meiner Erfahrung sind Projekte etwa zur Fusion zweier Banken, der Softwareeinführung in zwei Bundesländern, Organisation eines internationalen Dienstleistungsgeschäfts eines Automobilkonzerns oder die Auswirkungen globaler Megatrends auf unterschiedlichen Regionen Europas. In allen Beispielen war die Herausforderung nicht die Anwendung des hier vorgestellten iMODELERS oder die Moderation zahlreicher Workshops mit wechselnden Teilnehmern zum Aufgreifen des entscheidenden Wissens - es war vielmehr die Motivation zur Transparenz bei Menschen, die es gewohnt sind, alles schon zu wissen oder die glauben qua ihrer Position alles bereits wissen zu müssen. Und es war der Umstand, dass ein Werkzeug zur Ursache-Wirkungsmodellierung erst eingesetzt wird, wenn unzählige Metaplan-Wände und wenig Antworten liefernde Mindmaps keine Handlungsempfehlungen ergeben haben und das Team an der Komplexität zu scheitern droht, gar eine Angst vor der fehlenden Beherrschbarkeit umgeht. So spät eingesetzt fehlt es vielen an Motivation alles noch einmal - diesmal aber im Wirkungszusammenhang - abzubilden, und es fehlt oft dann auch an Zeit und Budget. Diese Widerstände führen dann zudem zu einer Skepsis gegenüber Modellierung im allgemeinen und der Behauptung, dass viele unsichere Annahmen zu falschen Modellen führen müssten. Tatsächlich aber ist das schlechteste Modell besser als keines, würde doch sonst auch irgendwie entschieden mit garantiert weniger Reflexion der Zusammenhänge.

Doch nun zu den Möglichkeiten, beliebig viele Faktoren in den Wirkungszusammenhang zu stellen und daraus Handlungsempfehlungen ableiten zu können, kurz-, mittel- und langfristige Risiken wie auch effektive Maßnahmen zu identifizieren. Das Werkzeug hierfür muss einfach und schnell zu bedienen sein, die Ergebnisse müssen aufschlussreich und gut zu kommunizieren sein und im Idealfall macht der Umgang mit so einem Werkzeug sogar Spaß. Vermutlich schmücken sich mit diesen Attributen mehr Werkzeuge, als es verdienen. Führend ist aber sicherlich der iMODELER, der webbasiert auf Computern, Tablets und Smartphones läuft, und der anders als der bereits extrem erfolgreiche MODELER nicht mit abstrakten Submodellen zur Handhabung großer Modelle arbeitet, sondern einfach, wie unser Gehirn auch, die Perspektiven wechselt, um auf einen großen Zusammenhang zu blicken. Wie das aussieht und dass das Spaß machen kann, zeigt ein Video auf der Homepage: www.iMODELER.net

Was das Video noch nicht zeigt, sind die neusten Funktionen der Version 3.0 des iMODELERS. Gerade so mächtig vernetzte Modelle können ganz einfach durch so genannte Filter und Cluster übersichtlicher gestaltet werden. Einfach Bereiche ausblenden oder Bereiche zusammenfassen und schon ist auch ein sehr großes Modell viel übersichtlicher und kann bei Bedarf jederzeit die Details wieder einblenden.

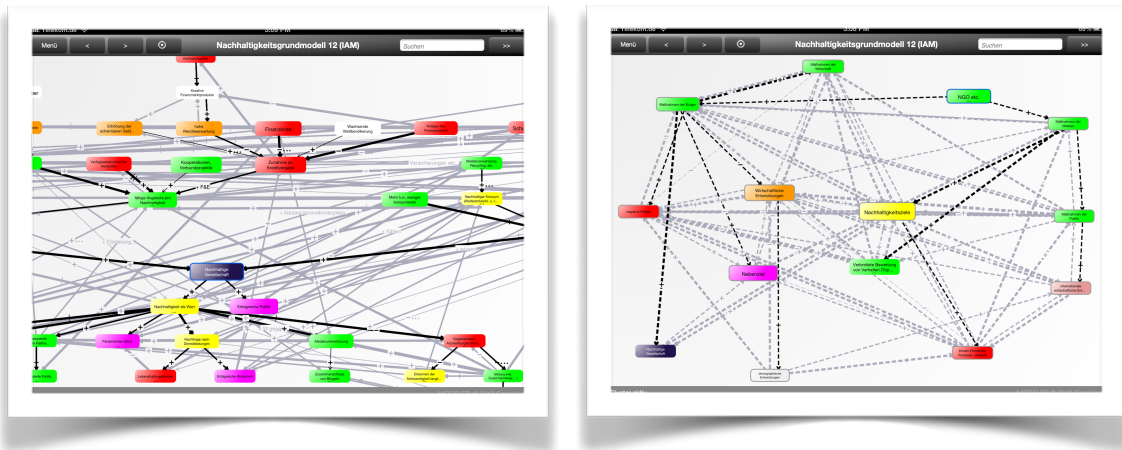


Abb. 2: Hunderte Faktoren in Clustern übersichtlicher zusammengefasst

Die Bedienung des iMODELER und das Erstellen von Modellen ist furchtbar einfach. Vom Ziel ausgehend werden die im iMODELER eingeblendeten 4 Fragen der KNOW-WHY-Methode (Neumann 2012) beantwortet und so natürlichsprachlich und explorativ die entscheidenden Faktoren in den Zusammenhang gestellt.

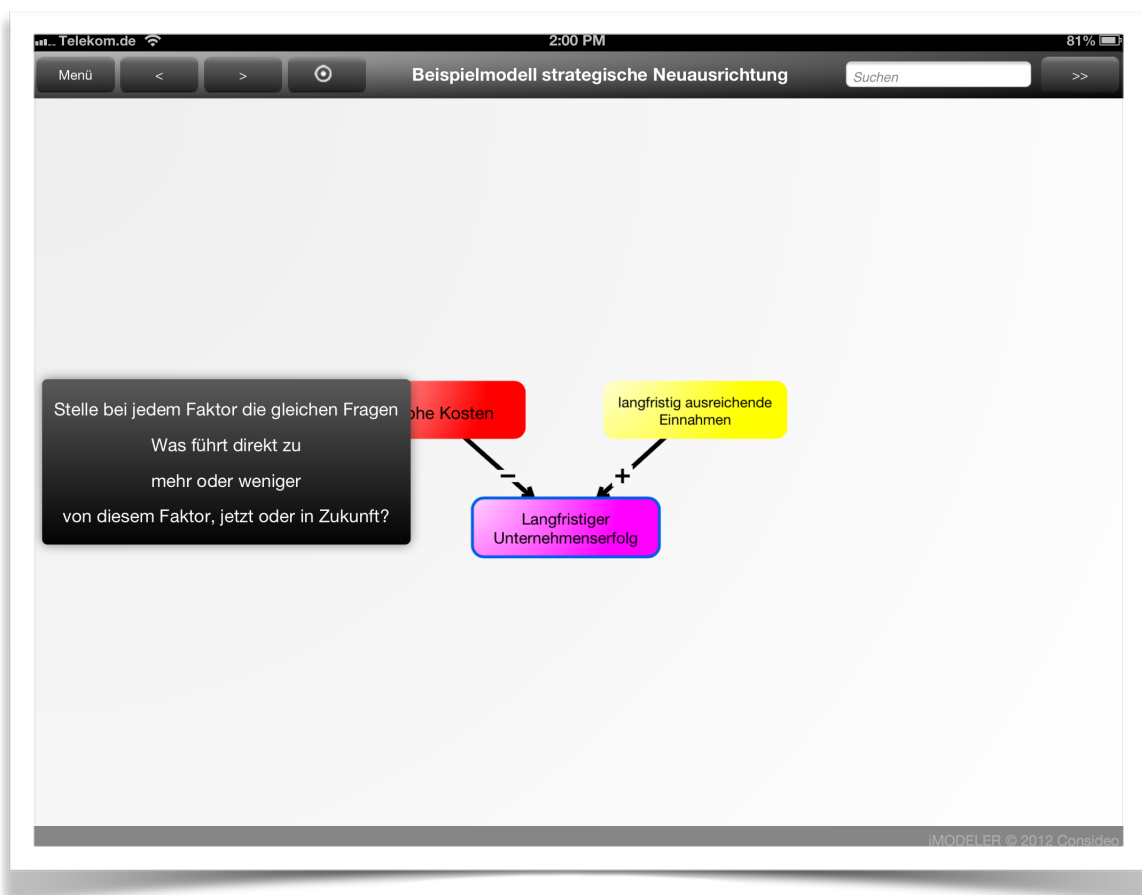


Abb. 3: Die 4 KNOW-WHY-Fragen im iMODELER

In einem zweiten Durchgang werden die Verbindungen grob gewichtet (schwach, mittel, stark, kurz-, mittel- oder langfristig).

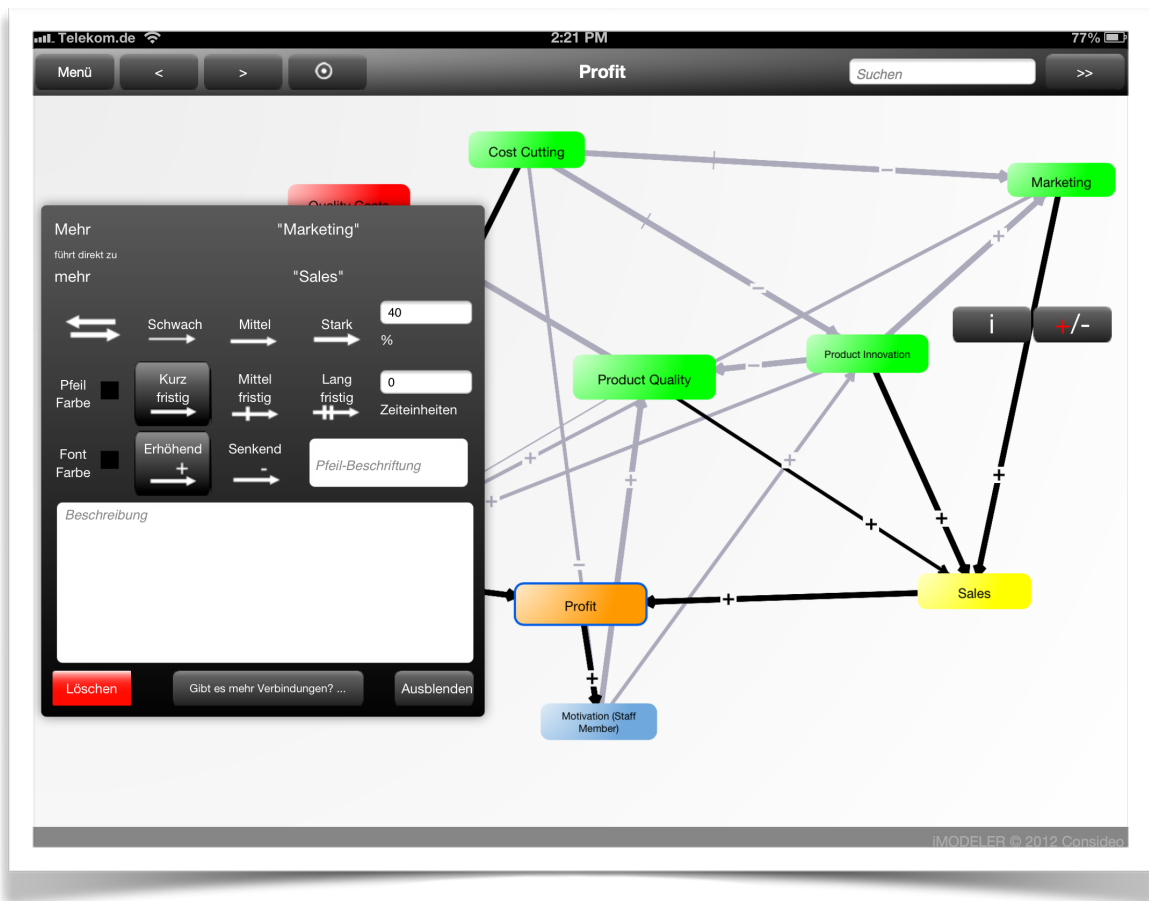


Abb. 4: Simple, aber ausreichende Gewichtung von Ursache-Wirkungsbeziehungen

Und in der Erkenntnis-Matrix kann dann abgelesen werden, was kurz-, mittel- und langfristig die entscheidenden Faktoren sind. In diesem Beispiel sind kurzfristig alle vier möglichen Maßnahmen potentiell gleich wirkungsvoll, abzulesen auf der horizontalen Achse. Aufgrund der Dynamik werden die Kosteneinsparungen aber langfristig sogar eine negative Wirkung entfalten, während Produktqualität im stärkeren Maße als die beiden anderen Maßnahmen an Wirkung zunehmen wird, zu erkennen jeweils an der Position auf der vertikalen Achse.



Abb.: 5: Die Erkenntnis-Matrix

Besonders eindrucksvoll ist die kollaborative Modellierung, wenn die Teilnehmer eines Workshops ggf. sogar von verschiedenen Standorten aus parallel das Modell bearbeiten und nicht auf die Eingaben eines Moderators warten müssen. Einige Browser oder Betriebssysteme ermöglichen sogar eine Spracheingabe, so dass gar nicht mehr getippt werden muss. Die Modelle können dann direkt als Links anderen zum Lesen gesendet werden.

Es geht hier um mehr als nur eine Software. Die Zukunft kann tatsächlich eine Gesellschaft sein, in der die Menschen grundsätzlich Zusammenhänge gemeinsam reflektieren, und nicht mehr davor kapitulierend mit vagen Deutungshoheiten gegeneinander antreten oder aneinander vorbei wirken. Stellen wir uns doch einmal eine Politik vor, die weiss, was sie macht, oder eine neue Projektkultur in unserem Unternehmen, in der wir alle gleichberechtigt sehen, was wir warum mit welchen Auswirkungen machen. Wahnsinn! Kaum zu glauben, dass die jetzige Generation Entscheider zu so einem Kulturwandel fähig sein wird - deshalb setzt Consideo auch auf die Schulen und stellt dort die Software kostenfrei zur Verfügung. Aber auch für alle anderen ist iModeln extrem preiswert und manch einer entdeckt im iTunes AppStore gar eine derzeit noch kostenfreie Version.

Link zum Tool und direkten Ausprobieren: www.imodeler.net

Literatur: Kai Neumann. KNOW-WHY: Erfolg durch Begreifen. 2012