

Ganzheitlich-vernetzt Denken und Kommunizieren

- aber wie?

Ein Teilnehmerbericht von den Falkenstein-Seminaren der Gesellschaft für Arbeitsmethodik e.V. (GfA), www.g-f-a.de, vom 5.-8.5.2005

Autoren: **Dipl. Betriebswirt, Dipl.-Handelslehrer Jürgen Klei, Regina Möckel, Dipl.-Ing. Reiner Schapp, Dr. Dagmar Thiele**

Redaktion/Ergänzungen: **Prof. Dr. Hanns Hub** (Referent/Leiter des Workshops)

Eine gekürzte Fassung des Beitrages ist erschienen in der GfA-Zeitschrift:
"Der Arbeitsmethodiker", Heft 3/2005 (131. Heft)

Das Thema lautete:

Vernetztes Denken und Handeln in schwierigen Zeiten.

Die vier Teilnehmer waren von der Methodik so sehr angetan, dass der Gedanke aufkam, über das Seminar im ***Arbeitsmethodiker*** zu berichten, da es diese Methodik verdient habe, mehr bekannt zu werden.

Im Interesse einer möglichst authentischen Wiedergabe der Seminareindrücke der Teilnehmer, basiert die nachfolgende Darstellung auf der nur wenig überarbeiteten PowerPoint-Präsentation der Teilnehmer bei der gemeinsamen Abschlussveranstaltung.

Im Anschluss daran gibt der Referent einige ergänzende Informationen zum methodischen Gesamtkonzept.

Zusammenfassende Reflektionen der Teilnehmer

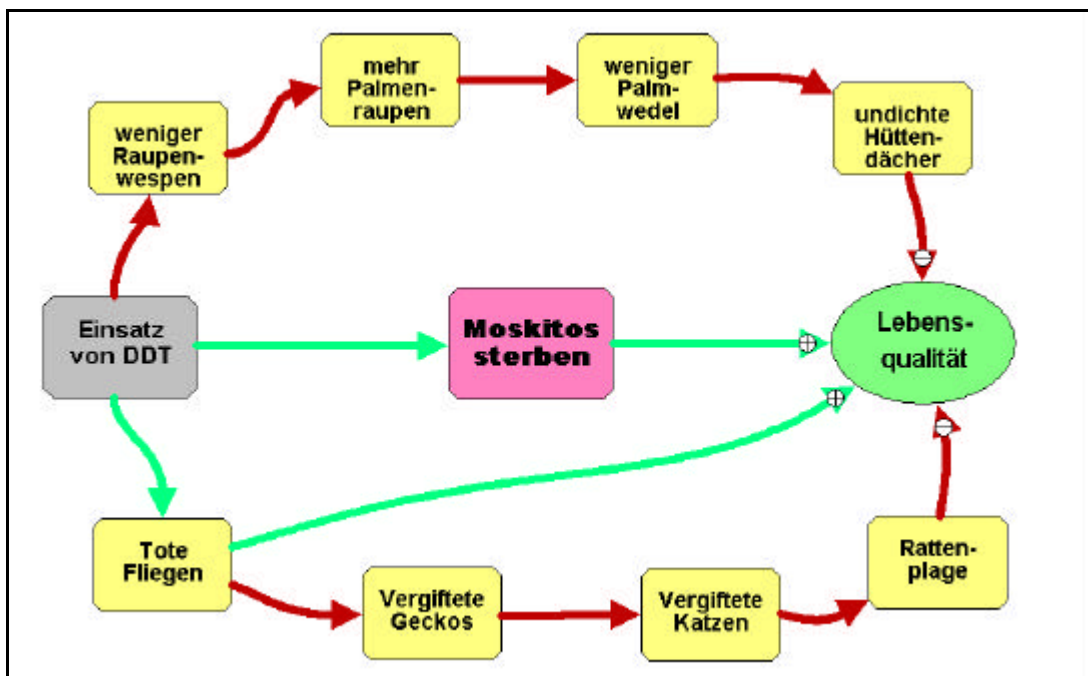
- Eingestiegen sind wir mit Illustrationen zum vernetzten Denken.

Ein Beispiel: DDT-Einsatz zur Bekämpfung der Moskitoplage

Das war geplant:

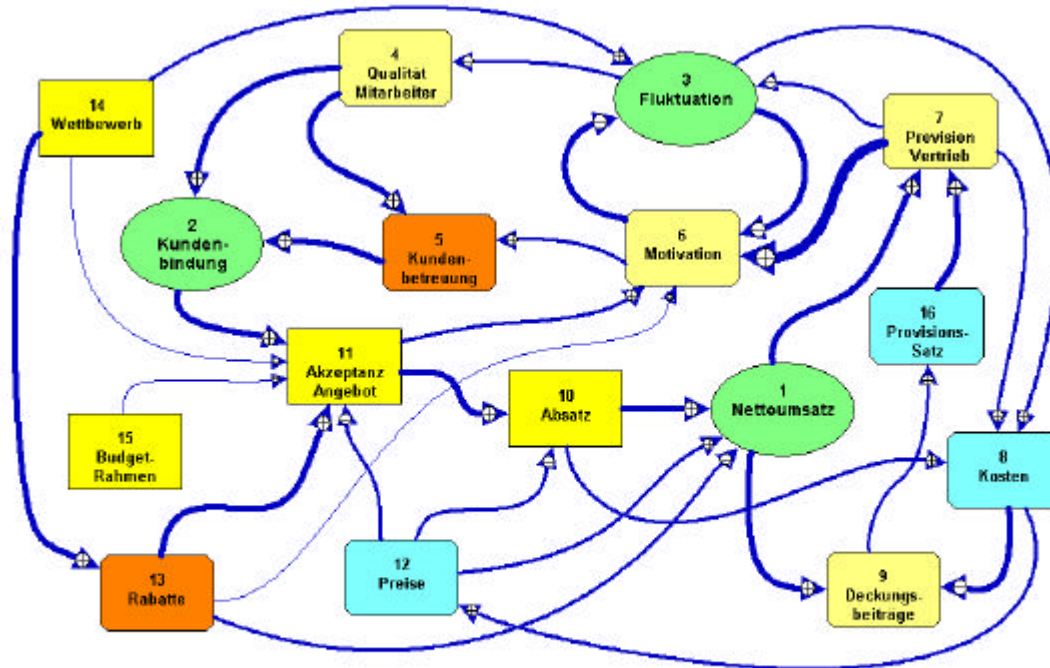


... und das kam heraus:

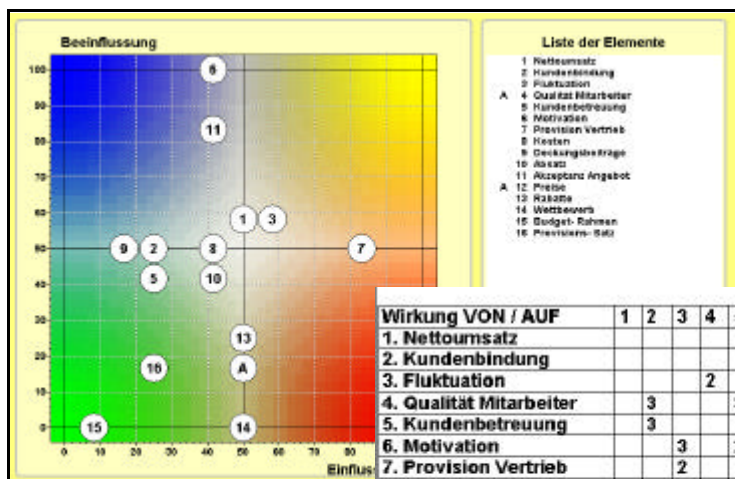


Wir haben die GAMMA-Methodik kennen gelernt und angewendet

Es werden die Wirkungszusammenhänge von Einflussfaktoren eines Aufgaben-, bzw. Problemkomplexes als **System** abgebildet



Anschließend wird das System in verschiedener Weise analysiert und interpretiert – und Folgerungen für mögliche Strategien und Maßnahmen abgeleitet.



Beispiele

<< Einfache Einflussanalyse

Einflussmatrix

Wirkung VON / AUF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Su.E
1. Nettoumsatz									3	3							6
2. Kundenbindung											3						3
3. Fluktuation				2			3	2									7
4. Qualität Mitarbeiter						3											6
5. Kundenbetreuung						3											3
6. Motivation				3	2												5
7. Provision Vertrieb							6	2									10
8. Kosten									3			2					5
9. Deckungsbeiträge																2	2
10. Absatz								2									5
11. Akzeptanz Angebot							2				3						5
12. Preise										2	2						6
13. Rabatte												3					6
14. Wettbewerb				2									1	3			6
15. Budget-Rahmen												1					1
16. Provisions-Satz									3								3
Summe Beeinflussung	7	6	7	2	5	12	6	6	6	5	10	2	3			2	

Weitere Analysen:

Kumulierte Einflussanalyse, Wirkungskettenanalyse, Wirkungskreise, Erfolgsspiralen/Teufelskreise, Zeit-Analyse, Teilnetz-Analyse, Subsystem-Analyse, Frühwarnindikation, Szenario-Variationen

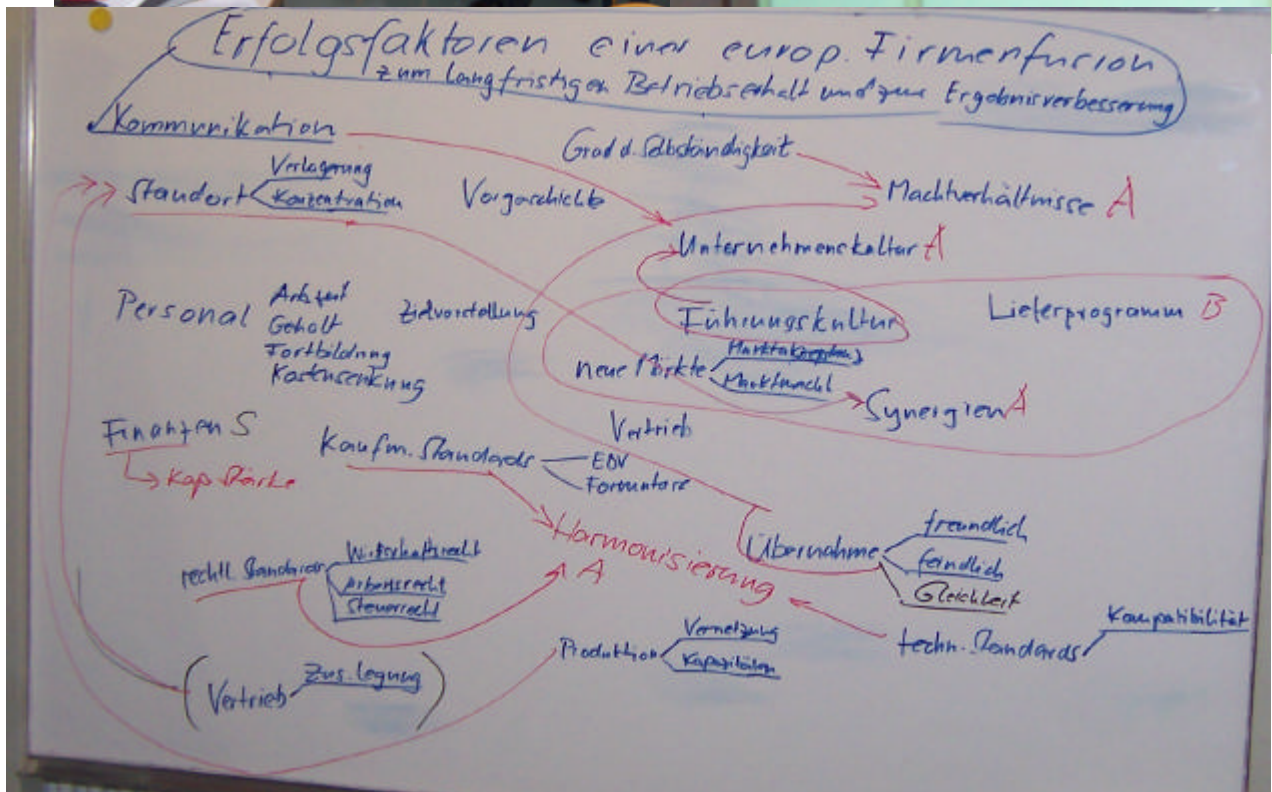
Checkliste für das Arbeiten mit GAMMA

Phase	Phasen-Schritt	Zentrale Fragestellung / Vorgehen
Phase 1: Problem erfassen	Situation erfassen	Wo liegt das Problem? Was wollen wir?
	Ziele erheben	Wer hat welche Interessen?
	Problem abgrenzen	Was wollen wir untersuchen?
	Einflussfaktoren bestimmen	Welche Größen haben einen wesentlichen Einfluß im System?
	Zielgrößen fixieren	Welche Größen haben Zielcharakter?
	Dokumentieren mit Hilfe von GAMMA	Eingabe der Faktoren und Ziele, Protokollierung der Definitionen
Phase 2: System modellieren	Elemente platzieren	Vorbereitung einer Netzdarstellung
	Elemente charakterisieren	Beeinflussbare Größen, Zielgrößen usw. durch Farbe und Form kennzeichnen
	Wirkungsbeziehungen angeben	Zwischen welchen Elementen bestehen Wirkungsbeziehungen?
	Wirkungsintensität angeben	Wie stark ist die jeweilige Beeinflussung?
	Wirkungsart angeben	Gleichgerichtet oder entgegengerichtet?
	Wirkungsdauer angeben	Fristigkeit? Zeitdauer?
Phase 3: System analysieren	Einflußanalyse	Welche Rolle spielt das Element im System?
	Wirkungskettenanalyse	Wie breiten sich Wirkungen aus?
	Analyse der Rückkopplungen	Positive oder negative Wirkungskreise? Teufelskreise oder Erfolgsspiralen?
	Zeitliche Analyse	Wann tritt die Wirkung von Eingriffen ein?
	Teilnetze analysieren	Wirkungskettenanalyse unter spezifischem Fokus
	Subsysteme analysieren	Wenn das Element selbst ein System ist
	Szenario-Variationen durchführen	Könnte es auch anders sein? Andere Elemente / Wirkungen / Intensitäten?
	Indikatoren ausfindig machen	Woran kann früh erkannt werden, dass mit Veränderungen zu rechnen ist?
Phase 4: Eingriffe bestimmen	Mögliche Eingriffe erkennen	Bei welchen Größen haben Eingriffe besonders viel Wirkung?
	Strategien entwickeln und bewerten	Mit welchen Vorgehensweisen erreichen wir uns ere Ziele?
	Strategie-Konzept fixieren	Welche Strategien sind zu einem abgestimmten Bündel zu binden?
	Strategieumsetzung, Projektmanagement	Wie, von wem durch welche Maßnahmen umsetzen

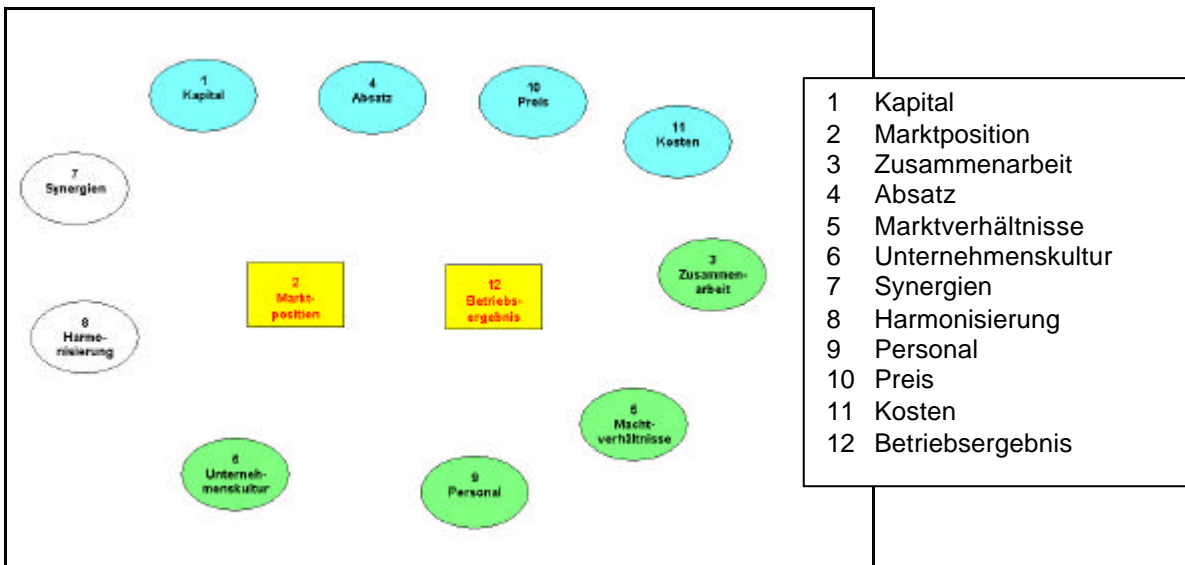
Von uns selbst ausgewähltes Anwendungsbeispiel:

**"Erfolgsfaktoren einer europäischen Firmenfusion
zum langfristigen Betriebserhalt und zur Ergebnisverbesserung"**

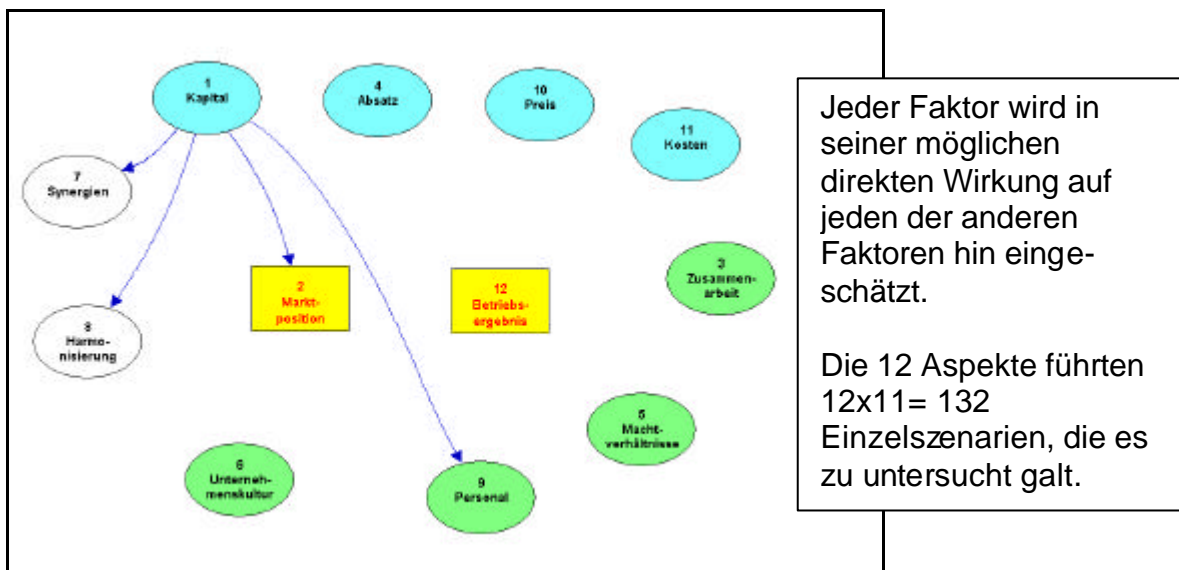
Einige Fotos zum Prozess:



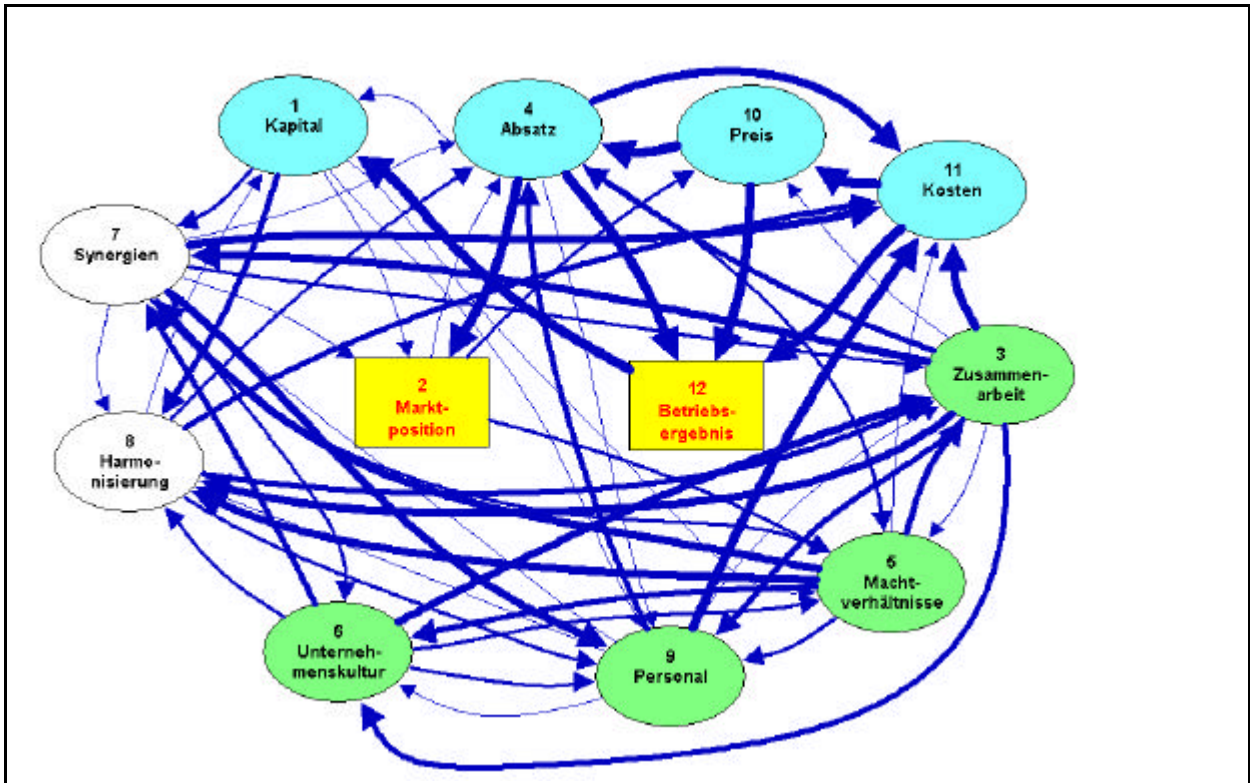
Als Erfolgsfaktoren haben wir ausgewählt:



Wir haben dann das Wirkungsnetz aufgebaut:



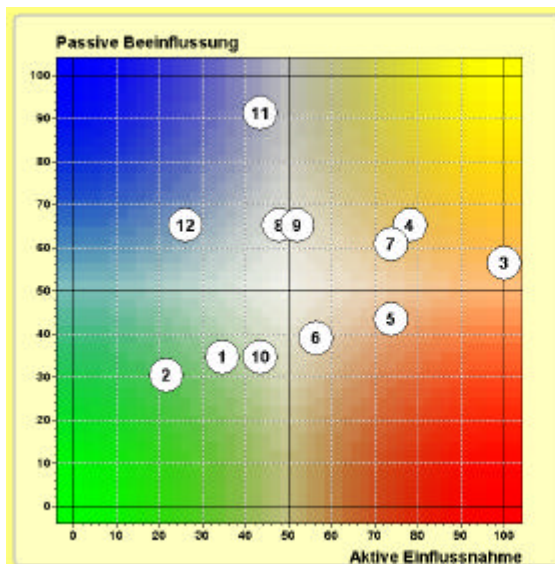
Wirkungsnetz – letzter Stand *)



*) Aus Zeitgründen wurden nicht alle mit GAMMA möglichen Netzcharakterisierungen und –Analysen ausgeführt. Siehe dazu "Ergänzungen".

Von den Analyse-Arten wird im folgenden nur die Einflussanalyse dargestellt.

Einflussanalyse als ein Beispiel der möglichen Auswertungen



Liste der Elemente	
1	Kapital
2	Marktposition
3	Zusammenarbeit
4	Absatz
5	Machtverhältnisse
6	Unternehmenskultur
7	Synergien
8	Harmonisierung
9	Personal
10	Preis
11	Kosten
12	Betriebsergebnis

Die Position der Elemente leitet sich ab aus Zahl und Gewicht der vom jeweiligen Faktor ausgehenden Wirkungen auf alle anderen.

Das Gewicht wird durch die Dicke des Wirkungspfeils dargestellt.

Je weiter auf der Abszisse nach rechts, desto größer der Gesamteinfluss des Faktors auf das Wirksystem; je weiter oben auf der Ordinate, desto stärker wird das Element von der Gesamtheit der anderen beeinflusst.

Z.B.: Verändert sich **3** (Zusammenarbeit) zieht das die stärkste Änderung des Gefüges insgesamt nach sich.

Erste Erkenntnisse:

- Stärkster Faktor ist die **Zusammenarbeit**
- Analyse der **Synergien** und der **Machtverhältnisse** ist sehr zu empfehlen

Erkenntnisse aus dem Anwendungsbeispiel

Allgemeine Erkenntnisse

- Ganzheitliches Denken heißt nicht, an alles zu denken.
- Ganzheitliches Denken heißt, Wesentliches nicht zu vergessen.
- Was Wesentlich ist,
 - ist manchmal sofort zu erkennen
 - ist manchmal erst mit etwas Nachdenken zu erkennen
 - ist manchmal erst im Dialog mit anderen zu erkennen

Voraussetzungen

- Anforderungen an die Teilnehmer:
 - Entscheidungsträger müssen verstehen und akzeptieren, dass sie Probleme nicht alleine lösen können. Sie müssen vernetztes Denken organisatorisch ermöglichen und fördern.
 - Ganzheitliches Denken erfordert den Dialog ("herrschaftsfreien Diskurs") und stellt daher hohe Anforderungen an die Diskursfähigkeit und –bereitschaft bei allen Beteiligten.
 - Kreativitätsmethoden müssen bekannt sein; besonders die Bereitschaft, Ideen auch einmal kommentarlos zulassen zu können, muss vorhanden sein.
 - Dem Drang, schnelle Resultate erzielen zu wollen, muss widerstanden werden.
- Anforderungen an den Moderator

Der Moderator braucht einen "systemischen Blick". Darüber hinaus muss er u.a.

 - aus den Darstellungen der Teilnehmer die Variablen und ihre Zusammenhänge herausfiltern und abstrahieren
 - das Abstrakte wieder allgemeinverständlich machen
 - die Sicht- und Denkweisen unterschiedlicher Menschen/Gruppen/ Abteilungen im Betrieb übersetzen und aktiv in Beziehung setzen können
 - hergebrachte Denk- und Interpretationsschemata hinterfragen
 - ungeschriebene Regeln ansprechen und zum Diskursthema machen – selbst dann, wenn sie tabuisiert sind
 - sich dafür einsetzen, dass Sachlagen wirklich geklärt werden,
 - dafür sorgen, dass Konflikte auf den Tisch kommen
 - darauf achten, dass exakt gearbeitet wird.
- Verschriftlichung und Visualisierung des gesamten Prozesses

Allgemeine methodische Erkenntnisse aus der Arbeit mit GAMMA

- Für die Modellmodellierung müssen die Thematik, Standpunkte und Begriffe sehr genau definiert werden.
- GAMMA ist ein nützliches Hilfsmittel zur Visualisierung von Ursache - Wirkungszusammenhängen
- Aufgrund der Begrenzungen unseres Kurzzeitgedächtnisses im Hinblick auf Speicherkapazität und Behaltensdauer sind wir bei der Erfassung komplexer Zusammenhänge regelmäßig überfordert.
- Die Visualisierung mittels der GAMMA-Software sowie deren zusätzlichen Dokumentationstools wirken in zweifacher Weise entlastend:
 - Wir können jederzeit wieder auf bereits erfasste Zusammenhänge zurückgreifen, die wir sonst vielleicht wieder übersehen würden. Der Kopf bleibt frei, da er nicht mit Behaltensleistungen beschäftigt ist.
 - Wir können uns leichter mit anderen austauschen, da sichtbar wird, worüber geredet wird.
- GAMMA fordert und fördert auch das Nachdenken über die zeitliche Dauer von Prozessen bzw. auch darüber, dass Wirkungsreaktionen oft erst mit einer Zeitverzögerung eintreten.
- Die Software ist ein Hilfsmittel und ersetzt nicht die geistige Arbeit an der Durchdringung der Komplexität.
- Zur Erfassung aller wichtigen Aspekte ist ein heterogenes Team förderlich.
- Beim Prozess der Definition der gegenseitigen Einwirkungen ergeben sich ständig neue wichtige Aspekte
- Das Verfahren führt zu einem größeren Verständnis für Zusammenhänge und Auswirkungen innerhalb eines Systems.

Unsere persönliche Nutzen-Reflektion:

Zur Methode:

- Erweiterung der Darstellungs- und Handlungsmöglichkeiten
- Methodik – richtig angewandt (!) – verhindert "Schnellschüsse"
- Es ist gut, die Meinung anderer zu suchen
- Bedeutung der "weichen" Faktoren wird angemessen berücksichtigt

Zum Team: Es hat Spaß gemacht!

Ergänzende Informationen zum GAMMA-Konzept (H. Hub)

GAMMA = Ganzheitliche Modellierung und Management komplexer Systeme, steht für eine Methodik und ein PC-Werkzeug.

GAMMA, das "**PC-Werkzeug für Vernetztes Denken**" ist ein Produkt der **TERTIA Edusoft GmbH, Tübingen. www.topsim.com**

Die Methodik bedarf prinzipiell nicht der Software, um angewandt zu werden – so wie man auch ohne Taschenrechner rechnen kann. Wenn es allerdings zu kompliziert wird, lässt man es bleiben, wenn man den Taschenrechner nicht dabei hat. Analog bei der Vernetzung von vorwiegend qualitativen Faktoren – nur mit dem Unterschied, dass die dafür geeignete Werkzeuge noch nicht so bekannt sind wie der Taschenrechner.

GAMMA als PC-Werkzeug

- macht komplexe Probleme durch Visualisierung diskussionsfähig(er)
- erleichtert es, sich ein "Bild" zu machen und "in Bildern" zu kommunizieren
- macht weiter, wo Kärtchen-Methode (Metaplan) und Mindmapping ihre Grenzen haben
- ermöglicht Simulationen, aufschlussreiche Analysen und umfassende Dokumentationen

GAMMA als Methodik

- Hilft bei der frühzeitigen Erkennung von potentielle Gefahren wie auch Chancen
- Fördert damit die Umstellung vom Reparatur-Verhalten zur Problem-Prävention
- Ist kein Lösungs-Algorithmus – hilft aber sehr, die "richtigen" Fragen zu stellen
- Hilft bei der Prioritätensetzung und schützt davor, dass die "Lösung" zum "Problem" wird
- Liefert Entwicklungsperspektiven
- Führt zu "nachhaltigen" Lösungen

Die Methodik ist in der Software integriert. Kern ist eine detaillierte Arbeits-Checkliste, welche von der Wahrnehmung der Aufgabe, bzw. des Problems bis zur Frage der Implementierung der Lösung sämtliche Phasen und Teilschritte umfasst. Die Darstellung erfolgt in einem Leitfaden an einem Praxisfall. Für jeden Teilschritt werden zusätzlich zur Schrittbeschreibung Empfehlungen und Praktiker-Tipps gegeben und am Fallbeispiel dargestellt.

In folgenden Veröffentlichungen ist die GAMMA-Methodik auch grundlegend behandelt:

Hub, H.: Ganzheitliches Denken im Management - Komplexe Aufgaben PC-gestützt lösen, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1994, ISBN 3-409-18751-0. (Schwarz-Weiss-Nachdruck , da im Buchhandel vergriffen) Nur über die Hub-Consulting, Beuren, (hub@hub-consulting.de) zu beziehen.

Hub, H. (Hrsg.): Praxisbeispiele zum Ganzheitlich-vernetzten Denken – mit einem Methodik-Leitfaden am praktischen Fall, DMG-Verlag, Nürtingen 2002, ISBN 3-928442-05-9. Über den Buchhandel oder über die Hub-Consulting, Beuren, (hub@hub-consulting.de) zu beziehen.

Spartipp für potentielle Erwerber der GAMMA-Lizenz:

Wenn Sie sich bei der Bestellung ausdrücklich auf diese Empfehlung des Autors beziehen, erhalten Sie die beiden Bücher **im Gesamtwert von EUR 43,-** **kostenlos und portofrei** von der Hub-Consulting, Beuren, zugesandt.