

## **Wie in Mythos Bauchgefühl bereits angekündigt, ist auch Best Practice sehr häufig ein Zeichen unserer Kapitulation vor Komplexität.**

Um es vorweg zu nehmen: Best Practice geht gern dann schief, wenn die Situation nicht ausreichend stark mit einer anderen Situation vergleichbar ist. Gleichwohl funktioniert Best Practice, wenn die Situation wirklich vergleichbar ist.

Das mag nun trivial klingen, aber viele Entscheidungen in Unternehmen und auch in der Politik sind davon gekennzeichnet, dass man sich fälschlich auf die Erfahrungen von anderer Stelle und zumeist auch aus einer anderen Zeit beruft. Praktische Beispiele reichen von der Handhabung von politischen und wirtschaftlichen Krisen über die Entscheidungen zur Unternehmenszusammenlegung (Merger & Akquisition) bis hin zu familiären Entscheidungen - etwa zum Umgang mit seinen Kindern in Situationen, in denen andere Eltern mit dem gleichen Umgang Erfolg hatten. Es ist pure Hilflosigkeit, wenn die Maßnahmen in wirtschaftlichen Krisen heute mit denen der großen Depression Anfang des letzten Jahrhunderts verglichen werden. Es ist ein Versagen von Best Practice, wenn BMW und Mercedes ihre Fusionen mit Rover bzw. Mitsubishi und Chrysler an die Wand fahren. Und natürlich lässt sich auch nicht jedes Kind durch Geld zu guten Noten motivieren.

Die Lösung aus meiner Feder bzw. Tastatur wird nicht verwundern: Wir müssen die individuelle Situation der Gegenwart besser verstehen, um den Erfolg oder drohenden Nicht-Erfolg von Best-Practice-Lösungen einschätzen zu können. Dazu müssen wir auf Ursache-Wirkungszusammenhänge blicken - am besten mit den entscheidenden Informationsträgern zusammen. Und da die Situation gern auch komplex ist, müssen wir diese Zusammenhänge mit Hilfe von Werkzeugen analysieren. Werkzeuge brauchen wir, da wir nachweislich bei schon vier sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren an mentale Grenzen stoßen.

Im Folgenden werde ich drei Aspekte hierzu näher betrachten.

1. Warum wird Best Practice gewählt?
2. Warum wird Ursache-Wirkungsmodellierung nicht gewählt?
3. Wovon hängt der Erfolg einer neuen Entscheidungskultur ab?

### **Häufig wird Best Practice gewählt, da**

- irgendwer das so will
- Entscheider unsicher sind und so Verantwortung abwälzen können
- es schneller geht
- eine neue Situation unbehaglich ist, ein bekanntes Muster aus der Vergangenheit nicht
- anders zu entscheiden nie erlernt wurde

Ich würde diese Gründe sogar in dieser Rangfolge sehen: Tatsächlich steckt hinter Best Practice häufig auch ein Marketing eines Ansatzes, sei es durch Unternehmensberatungen oder die Durchführenden selbst. Letztere preisen zum natürlichen Selbstschutz das Gute eines Ansatzes und wollen, dass andere ihnen gleichtun. Das erleben wir sogar in Alltagskonversationen, wenn irgendwer erzählt, wie er toll Geld anlegt oder in seinem Garten etwas gemacht hat und andere direkt oder indirekt zu gleicher Tat auffordert. Wenn Unternehmensberatungen oder Firmenlenker dahinterstecken, kann natürlich auch ein Prestige- und Profitstreben dahinterstecken.

Der zweite Grund ist der gleiche Grund, weshalb Unternehmensberatungen an sich gern bemüht werden: die häufig auch mit großen Veränderungen oder für viele auch mit Nachteilen verbundenen Entscheidungen muss der einzelne Entscheider nicht selbst verantworten, sondern kann diese auf die Unternehmensberatung bzw. den gewählten, anderswo ja bewährten Ansatz abwälzen. "Konnte ja keiner ahnen - das ist Standard, das machen die auch so, das hat bei denen zum Erfolg geführt, die sind die besten am Markt..." usw..

Nicht für Best Practice zu entscheiden bedeutet ja, kreativ und analytisch nach alternativen Lösungen zu suchen. Das kann in vielen Fällen tatsächlich sehr aufwändig geraten.

Generell ist die Suche ein Gefühl der Unsicherheit, während der Blick auf wiederkehrende Muster uns ein Gefühl der Sicherheit gibt. Das geht anbei soweit, dass die größten Teile der Bevölkerung davon ausgehen, dass Klimawandel, Ressourcenschwund etc. irgendwie gelöst werden, schließlich wurden in der Vergangenheit auch immer wieder neue Quellen gefunden oder Umweltkatastrophen kamen nicht so schlimm, da auch die ausgleichenden Kräfte der Natur unterschätzt wurden. Die jetzige Situation als einzigartig zu empfinden und zu analysieren ist aufwändig und wenig behaglich.

Der fünfte Grund ist der, dass schlicht nicht gelernt wurde, eine Situation zu reflektieren und nach neuen Lösungen zu suchen. Es ist schon erstaunlich, wie viele hochgebildete Menschen ich schon getroffen habe, die ausschließlich nach Lösungen suchen, die es anderswo schon gibt. Auch bei Promotionen, die ich betreue, treffe ich auf Doktoranden, die keinen Mut zu eigenen Aussagen haben und damit dem Sinn einer solchen Arbeit nicht entsprechen. In meiner Schulzeit gab es zwei parallele Erdkunde-Leistungskurse. Der eine Lehrer war konservativ und ließ auswendig lernen. Der andere hat uns gymnasiales Denken beigebracht.

Eine Situation reflektieren bzw. modellieren wir am besten durch Ursache-Wirkungsmodelle, denn anders können wir die Konsequenzen aus der Vielzahl unserer gewussten Einzelaspekte gar nicht begreifen. So sollte es mit heutigen Werkzeugen zur Visualisierung von Zusammenhängen eigentlich weit verbreitet sein, zu modellieren. Aber,

## **Ursache-Wirkungsmodellierung wird nicht gewählt, wenn**

- es zu lange dauert
- es zu kompliziert und methodisch erscheint
- bei vielen Annahmen das Gesamtergebnis willkürlich erscheint
- Entscheider Angst vor Transparenz haben.

Wegen dieser Gründe gibt es den iMODELER ([www.iMODELER.net](http://www.iMODELER.net)). Darin lassen sich Zusammenhänge sehr schnell abbilden - ohne, dass jemand grafisch arbeiten müsste. Mit der qualitativen Modellierung, der nur groben und natürlichsprachlichen Beschreibung von Zusammenhängen auf dem Niveau von Argumenten einer Diskussion, und der anschließenden Auswertung über die Erkenntnis-Matrix, in der abgelesen werden kann, welche Lösung den größten Nutzen stiftet und was die größten Risiken sind, kann auch ohne aufwändige Formeln und Daten modelliert werden. Die eingebaute Fragetechnik im iMODELER impliziert einen systemischen Ansatz, die KNOW-WHY-Methode, ohne dass der Anwender bewusst eine Methode anwenden muss. Die Fragen führen ganz von allein zu einem systematischen Modellaufbau, mit einer systemischen und kreativen Suche nach den entscheidenden Faktoren eines Zusammenhangs.

Willkürlich sind eher kleine Modelle, bei denen eine einzelne Verbindung das Gesamtergebnis allein beeinflussen können. Größere, realitätsnahe Modelle, wie sie schnell mit dem iMODELER entstehen, müssen schon an sehr vielen Stellen manipuliert werden, um das Gesamtergebnis zu verfälschen. Im Übrigen werden nur die Argumente in den Zusammenhang gestellt, auf deren Basis auch ohne Modellierung entschieden würde.

Der letzte Grund gegen eine Modellierung, dass Entscheider Angst vor Transparenz haben, ist nur insofern durch den iMODELER adressiert, als hier die Entscheider selbst mit dem Werkzeug arbeiten und im Sinne des Wortes herumspielen, während bei anderen Tools in der Regel Experten ihnen zuarbeiten müssen. Dennoch bleibt die Gefahr, dass eine Entscheidung auf Basis von Best Practice dem Entscheider die Verantwortung für von ihm getroffene Einzelannahmen nimmt. Dagegen hilft dann nur eine neue Entscheidungskultur.

### **Eine neue Entscheidungskultur wird erreicht, wenn**

- Entscheider zu Moderatoren werden, Wissen sammeln und zusammenführen, oder gar nur zusammenführen lassen
- die Werkzeuge schnell und jederzeit bedienbar sind
- die Modellierung natürlichsprachlich erfolgt
- die gewonnenen Erkenntnisse neu und nützlich sind

Zuerst einmal muss erkannt werden, dass Best Practice der vorliegenden Komplexität nicht mehr gerecht wird. Erst dann werden neue Werkzeuge akzeptiert. Mit der Modellierung ist es nicht mehr der eine, einzige Fehler; nicht modelliert zu haben, sondern viele einzelne Annahmen können falsch sein. Die Annahmen werden aber umso richtiger, je mehr wir sie mit anderen zusammen entwickeln. Dazu müssen Entscheider sich weg vom Anspruch, es am besten zu wissen, hin zu Moderatoren entwickeln, die das Wissen anderer einsammeln, und erst am Ende die Verantwortung für die Entscheidung übernehmen.

Hauptargument gegen die Modellierung ist natürlich die Zeit. Wenn es also zur Kultur werden soll, dass Entscheidungen im Modell reflektiert werden, darf die Modellierung nicht aufhalten. Daher die Schnelligkeit der Modellerstellung im iMODELER.

Die natürlichsprachliche Modellierung im iMODELER sorgt dafür, dass jeder mitmodellieren kann und die Modelle versteht. Andere Ansätze, mit Regeln wie etwa System Dynamics,

BPMN etc., scheitern, da nur wenige diese zwar präziseren, aber eben nicht allgemein bekannten Regeln verstehen.

Und wenngleich es zumeist schon ein tolles Ergebnis ist, sein Bauchgefühl oder die vermutete Wirkung von Best Practice zu bestätigen, ist der eigentliche Antrieb zur bewussten Reflexion von Wirkungszusammenhängen die neue Erkenntnis, auf die vorher niemand gekommen war.

Im Grunde wird ein Wandel schon erreicht, wenn es die Pflicht gibt, zu jeder größeren Entscheidungssituation ein Modell zusammen oder im Abgleich mit den wichtigsten Personen erstellt zu haben. Die ersten zwei, drei Mal werden einzelne noch dagegen murren, aber dann werden auch diese sich freuen, ihr Wissen anderen vor Augen führen zu können.

**Nachfolgend ein Mini-Modell** zu den hier beschriebenen Zusammenhängen. Das Modell finden Sie auch im [www.MODELER-Forum.com](http://www.MODELER-Forum.com) :  
 (<http://www.modeler-forum.com/viewtopic.php?f=31&t=183&sid=12f32efec6883dfe4c7937d783323d21>)

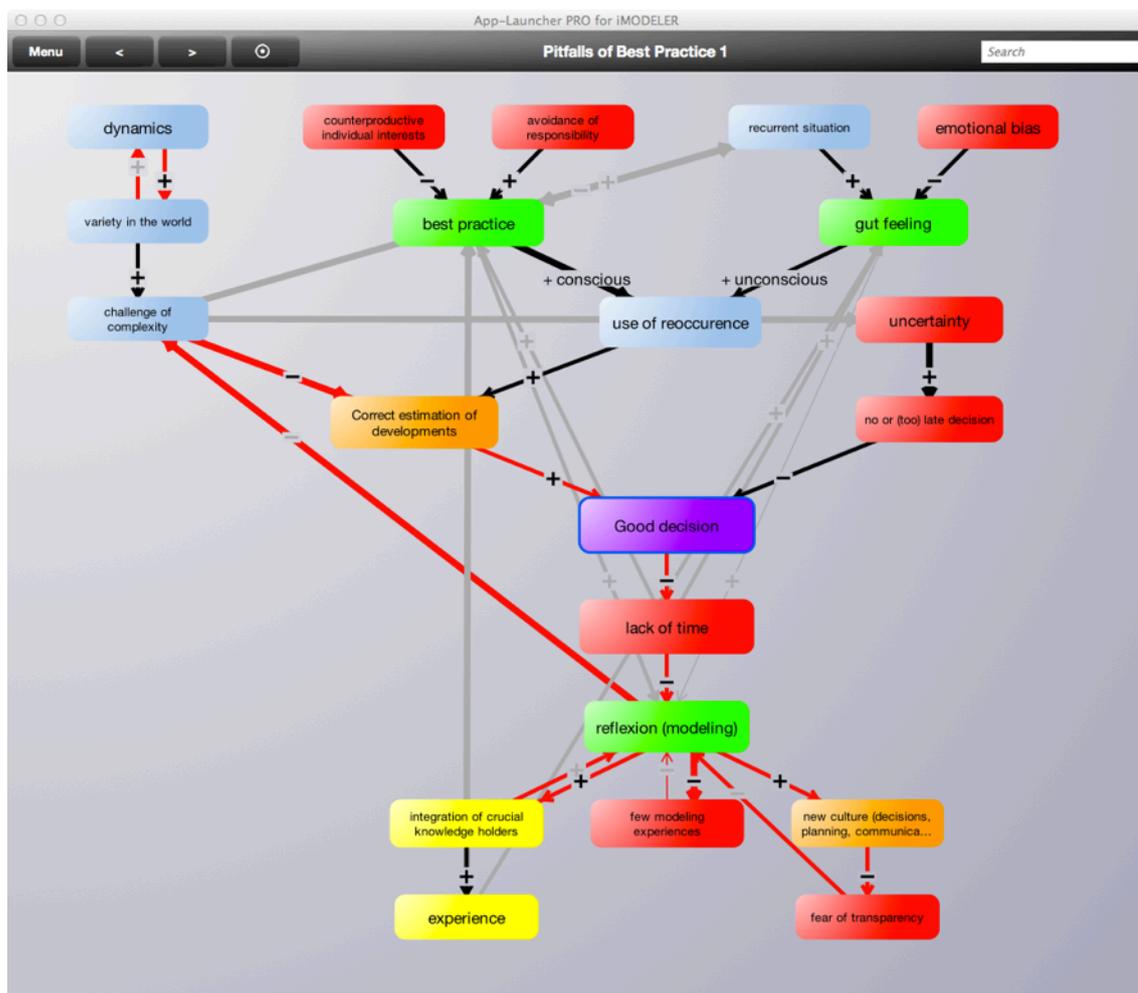


Abbildung 1: iMODELER-Modell zur Frage guter Entscheidungen im Unternehmen

Das Modell zeigt die Perspektive des zentralen Ziel-Faktors, gute Entscheidungen. Von 24 Wirkungsschleifen, sind fünf selbstverstärkende Schleifen rot markiert.

Die nächste Abbildung zeigt, wie ein Wechsel der Perspektive zum Faktor Ursache-Wirkungsmodellierung (reflexion (modeling)) deutlich macht, dass sowohl Bauchgefühl als auch Best Practice bei der Ursache-Wirkungsmodellierung eine Rolle spielen und sogar durch diese in selbstverstärkenden Wirkungsschleifen gefördert werden.

Eine weitere hervorgehobene Schleife macht deutlich, wie einmal begonnen die bewusste Reflexion von Wirkungszusammenhängen zu einer neuen Entscheidungskultur führen kann.

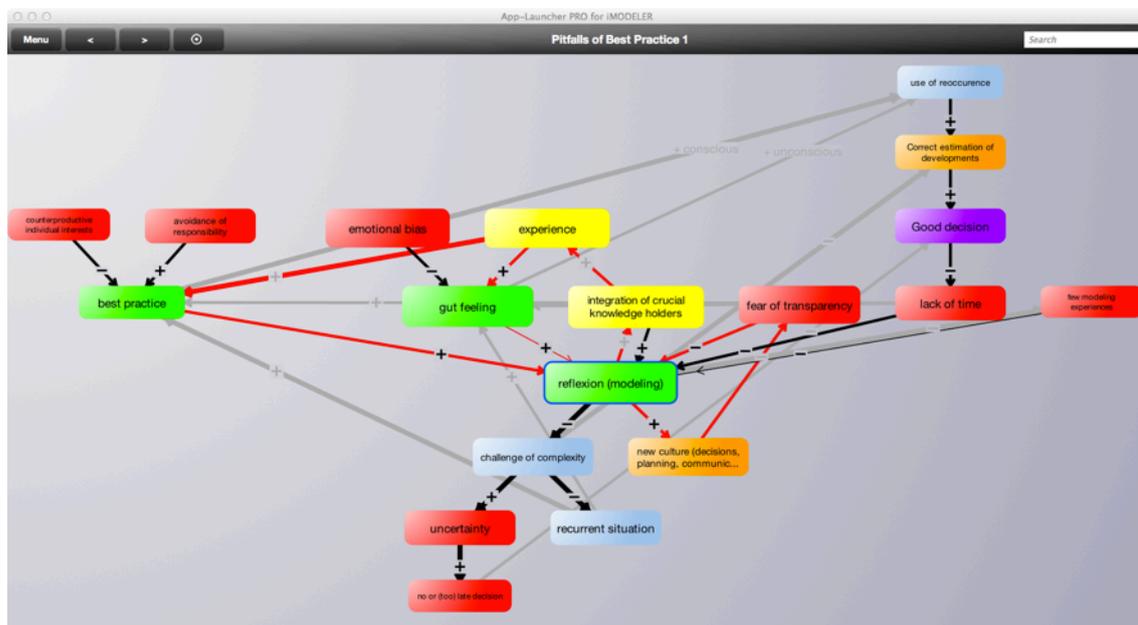


Abbildung 2: Zusammenhang aus der Perspektive der Ursache-Wirkungsmodellierung

In der Erkenntnis-Matrix in der nächsten Abbildung können wir die Summe unserer Annahmen in Ihren Auswirkungen auswerten. Die horizontale Achse zeigt, welches die für gute Entscheidungen im Unternehmen förderlichsten und welche die hinderlichsten Faktoren sind. Die vertikale Achse zeigt auf, wie sich diese Einflüsse im Zeitverlauf erhöhen oder senken. Wichtigster, positiver Faktor ist demnach tatsächlich die bewusste Reflexion, mit zunehmender Bedeutung. Der nächst-wichtige Punkt ist tatsächlich Best Practice gefolgt von Bauchentscheidung.

Interessant sind auch die negativen, roten Faktoren im Vergleich ihrer Bedeutung. Dazu empfehle ich aber einmal selbst das Modell aus dem MODELER-Forum zu betrachten und auszuwerten, gern auch zu hinterfragen und anzupassen.

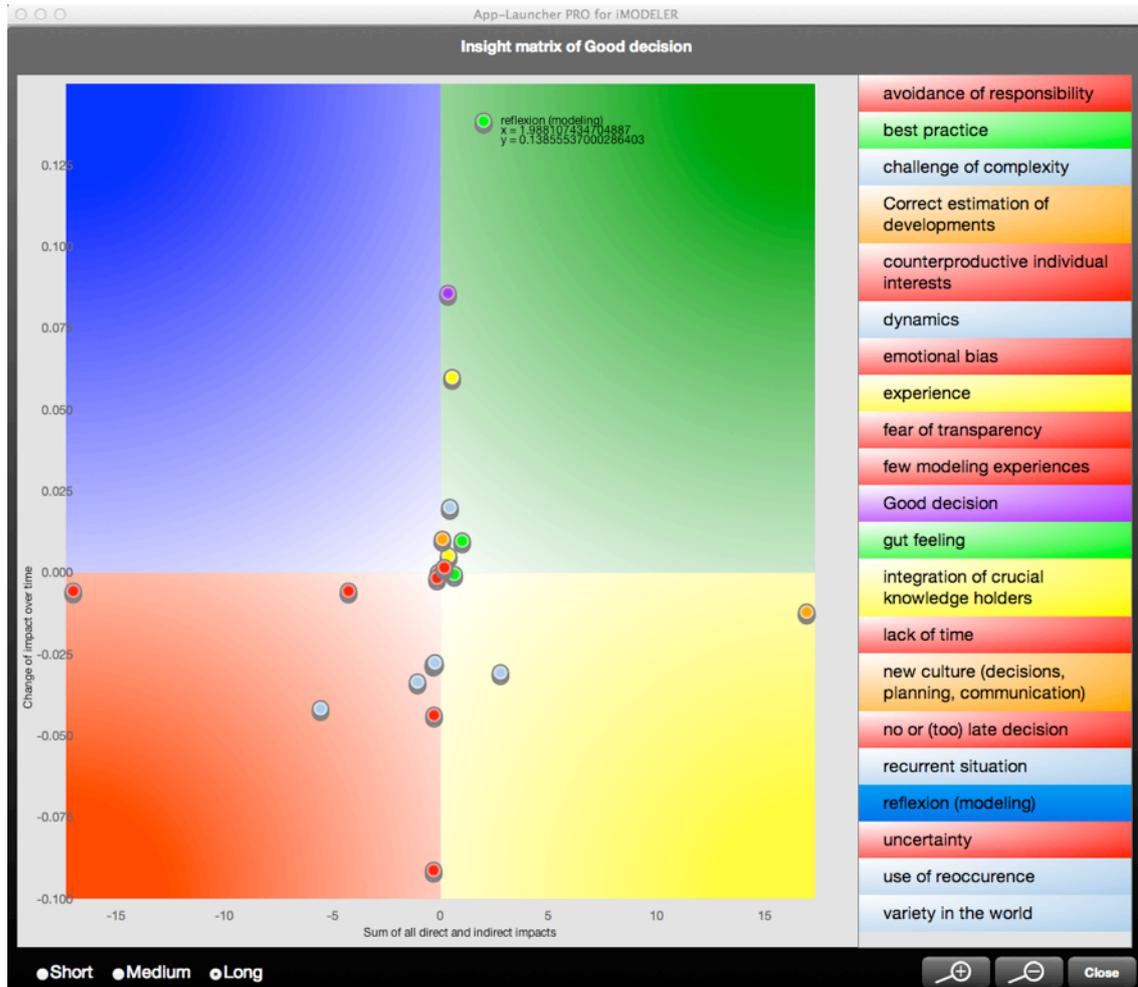


Abbildung 3: Erkenntnis-Matrix zeigt den langfristig wichtigsten Hebel

Natürlich werbe ich hier für ein Werkzeug und eine Methode aus unserem Hause. Dieses Paper ist aber durch die Anfragen der Kunden entstanden, die bei zunehmender Komplexität mit ihrer bisherigen Entscheidungspraxis auf große Probleme gestoßen sind.

Probieren Sie doch gern selbst einmal aus, eine Entscheidungssituation zu reflektieren. Sollten Sie noch keinen iMODELER haben, können Sie so etwas kostenlos ganz einfach unter [www.imodeler.de](http://www.imodeler.de) ausprobieren.

Im vorletzten Teil der Mythenreihe wird es um den Mythos Business Intelligence gehen. Im letzten Teil dann um den Mythos des wissenschaftlichen Arbeitens. Ausführlicher geht es um alles im hoffentlich bald erscheinenden neuen Buch von mir: KNOW-WHY: Erfolg durch Begreifen.

I think - therefore iM

(Kai Neumann)