



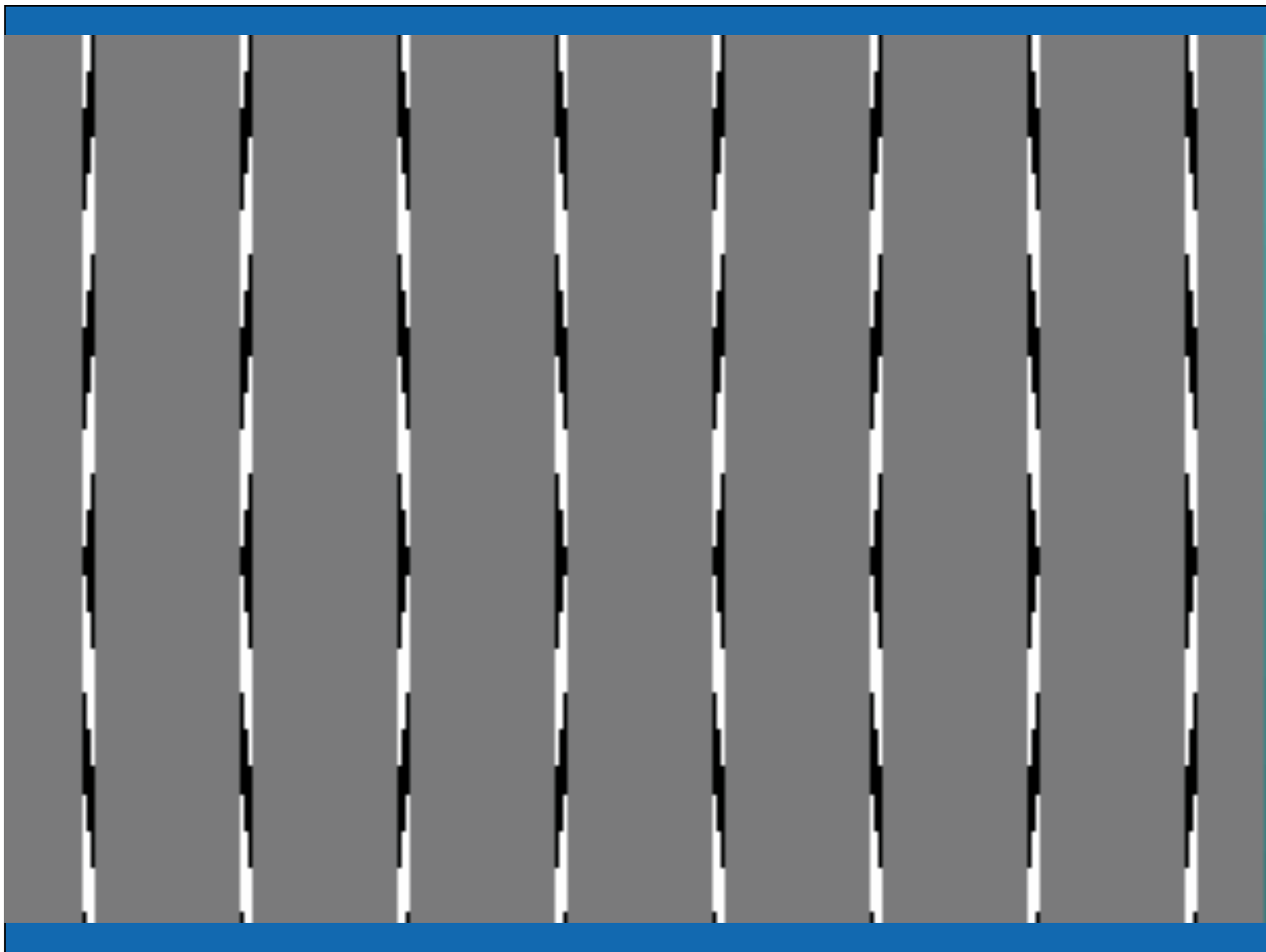
***Wahrnehmen, Entscheiden und
Handeln in komplexen Situationen
Reicht da wirklich Klugheit?***

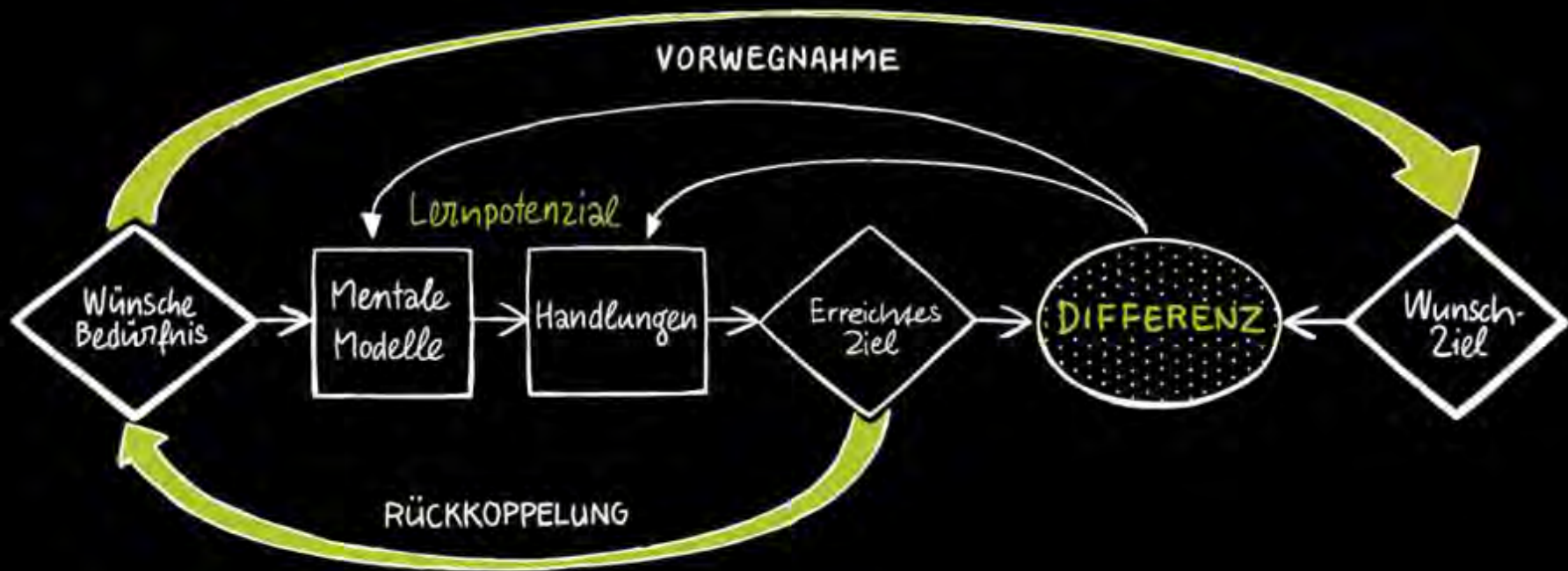
Theo Wehner ETH Zürich/ Univ. Bremen

Inhalte des Foliensatzes

In dem Foliensatz sind lediglich die Textfolien enthalten;
der Vortrag illustriert diese nicht nur durch Sprache,
sondern auch durch Bildmaterial.

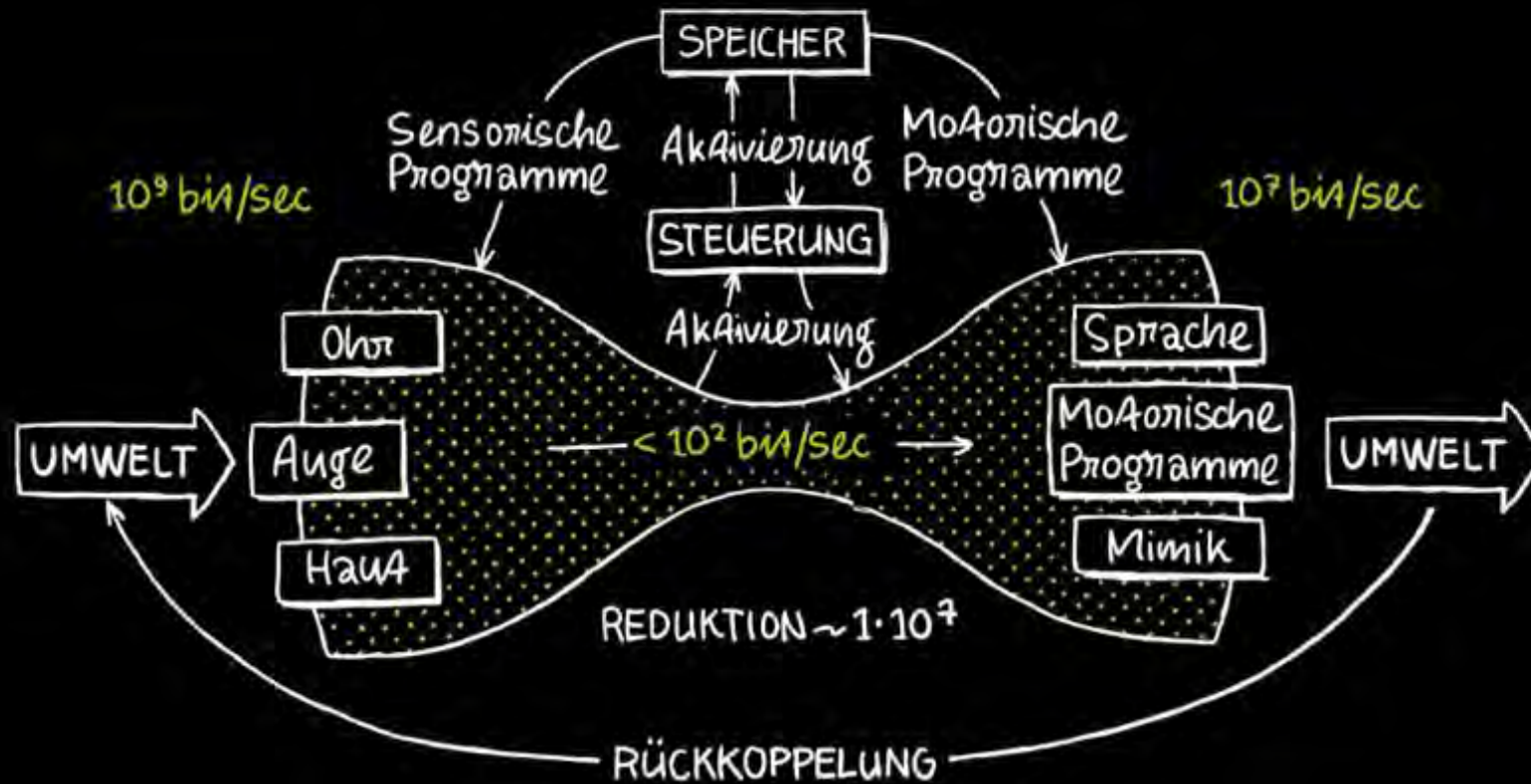
Literaturwünsche oder auch spätere Nachfragen richten
Sie gerne an: twehner@ethz.ch





WER HANDELT HAT WÜNSCHE, STECKT SICH ZIELE UND PRODUZIERT ABWEICHUNGEN: EIN MODELL

Am Anfang jeglichen Handelns stehen Wünsche und Bedürfnisse. Wir haben ein (Wunsch-)Ziel vor Augen. Die Wünsche führen dazu, dass wir unsere Erfahrungen und alles, was wir gelernt haben wachrufen und uns Handlungsschritte überlegen, die zum Ziel führen sollen. Gibt es schlussendlich eine unübersehbare Differenz zwischen dem, was wir uns vorgestellt und dem, was wir aktuell erreicht haben, sprechen wir von einer Zielverfehlung. Dabei kann es sich um Fehler oder um Irrtümer handeln. Ist die Differenz übergross und führt zum jähen Abbruch der Zielverfolgung, so kann man vom gescheitert Sein sprechen.



UNSERE INTERESSEN FILTERN DAS, WAS WIR WAHRNEHMEN, UNSERE ERFAHRUNG BESTIMMT, WIE WIR HANDELN

Das Flaschenhalsmodell der Wahrnehmung zeigt auf, dass von allen auf uns ständig einströmenden Informationen unsere Aufmerksamkeit die Wahrnehmung nur auf eine selektive Auswahl leitet:
Der viel grössere Teil der Reize geht unwiederbringlich verloren.

Das, was wir in einer Situation wahrnehmen, speichern und zu Handlungen verarbeiten, ist selektiv, höchst subjektiv und nie neutral.

Pradigmenwechsel in der Welt der Arbeit und Organisation

- ❖ Von individueller zu kollektiver Intelligenz
- ❖ Vom Expertensystem zur Intuition von Expertenzirkeln
- ❖ **Von Stabilitätserwartungen zur Instabilitätsgestaltung**
- ❖ Von funktionierenden zu lernenden Arbeitssystemen
- ❖ Von hierarchisierten zu dynamischen Regelsystemen
- ❖ Von der Prozessbeherrschung zur Prozessmoderation
- ❖ Von reiner Selbstverwirklichung zur WIR-Orientierung
- ❖ Vom Messen, zum Hören und Fühlen
- ❖ **Vom Improvisieren als Verlegenheit zu Jazzonomics**
- ❖ Vom Anweisen zum Überzeugen der Mitarbeitenden

Was sind komplexe Systeme was heisst Beraten in komplexen Systemen?

- Komplexität lässt sich verstehen als...
 - turbulente Außenwelt, die durch Expertise und professionelle Beratung überichtlich geordnet werden kann.
 - hochkomplizierte Wechselwirkungen zwischen Innen- und Außenwelt, wobei der Beratung die Aufgabe zukommt, mit Hilfe strukturierter Verfahren dennoch Gewissheit und Verlässlichkeit zu bieten.
 - subjektive Wahrnehmungen und Zuschreibungen für Systeme mit Un-Ordnung, wobei eine reflexiv-iterative Beratung die verschiedenen Sichtweisen zu stimulieren und zu koordinieren vermag.

nach Wippermann, 2012

Was sind komplexe Systeme was heisst Beraten in komplexen Systemen?

Komplexität erlaubt keine guten Prognosen und vorhersehbare Situationsbeschreibungen; Komplexität verlangt...

- permanentes Beobachten der Umgebung, um Muster zu erkennen und zu prüfen
- zweckoffenes Experimentieren zur Erzeugung von Mustern, Routinen und Regeln sowie Regelverletzungen (!!!)
- Das Stimulieren von Veränderungs- bzw. Entwicklungspotenzial, um Anpassungen vornehmen zu können.

nach Wippermann, 2012

Was sind komplexe Systeme was heißt Beraten in komplexen Systemen?

Komplexität erfordert
vorhersehbare
verlangt...

...Pläne Regeln oder Szenarien dienen nicht dazu, gesicherte Aussagen über die Zukunft zu machen, sondern Anpassungsfähigkeit in der Gegenwart zu erzeugen und daraus zu lernen.

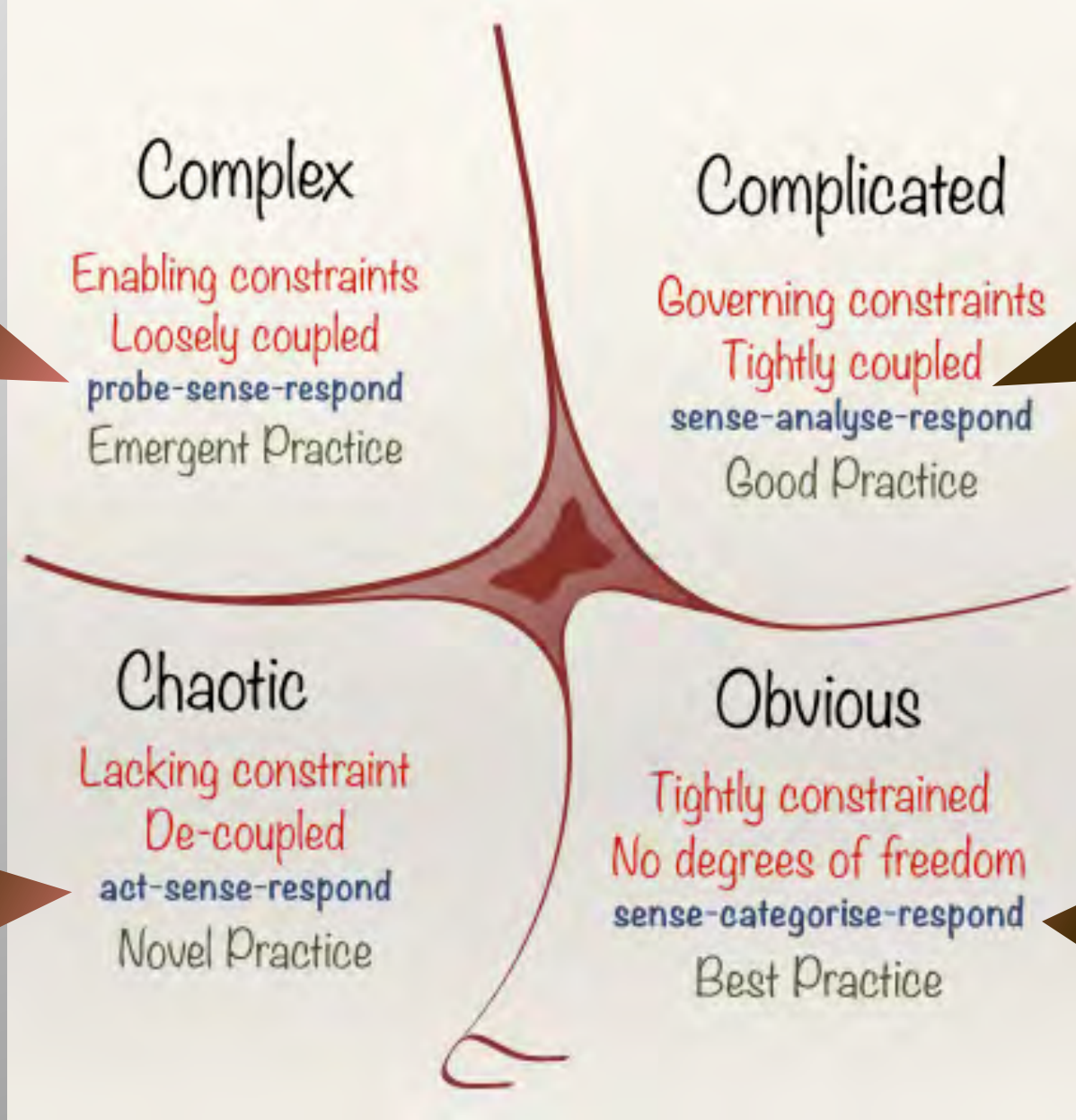
- permanentes Beobachten der Umgebung, um Muster zu erkennen und zu verstehen
- zweckoffenes Experimentieren zur Erzeugung von Mustern, Routinen und Regeln sowie Regelverletzungen (!!!)

- Da...
po...
...Pläne Regeln oder Szenarien erhalten die Funktion, dass man sie diskutiert, sich auf sie bezieht und Position zu ihnen einnimmt. Sie sind nicht dazu da, gehorsam umgesetzt zu werden!

ipperrmann, 2012

Das Cynefin-Framework

D. Snowden. (2000): Cynefin, A Sense of Time and Place



...keine Vorhersehbarkeit, viele Unbekannte u. konkurrierende Meinungen, innovative Antworten
probieren - erkennen - reagieren

...grosse Turbulenz, keine U-W-Beziehungen, viele Entscheidungen unter Zeitdruck
handeln - erkennen - reagieren

...Muster sind nicht für jeden ersichtlich, aber vorhersehbar, Expertenzirkel ist nötig, es gibt mehrere richtige Antworten
erkennen - analysieren - reagieren

...eindeutige Ereignisse, wiederholbare Muster, klare Beziehungen, eine richtige Antwort ist möglich
erkennen - beurteilen - reagieren

Situation			
	Vorgehen		

**Handeln wird bestimmt durch
den Kontext und die Vorgehensweise**

Situation	<p><u>komplex</u> schlecht strukturierbare Entscheidungen</p>	<p><i>UNproduktive Ruhe</i></p>	<p><i>produktive Unruhe</i></p>
	<p><u>einfach</u> plan- und steuerbare Entscheidungen</p>	<p><i>produktive Ruhe</i></p>	<p><i>UNproduktive Unruhe</i></p>
		<p><u>klassisch</u> definierte Rollen, typische Handlungs- muster</p>	<p><u>unbekannt</u> überraschend bzgl. Weg und Ergebnis</p>
		<p>V o r g e h e n</p>	

Das Ende der heroischen Managementgesten!

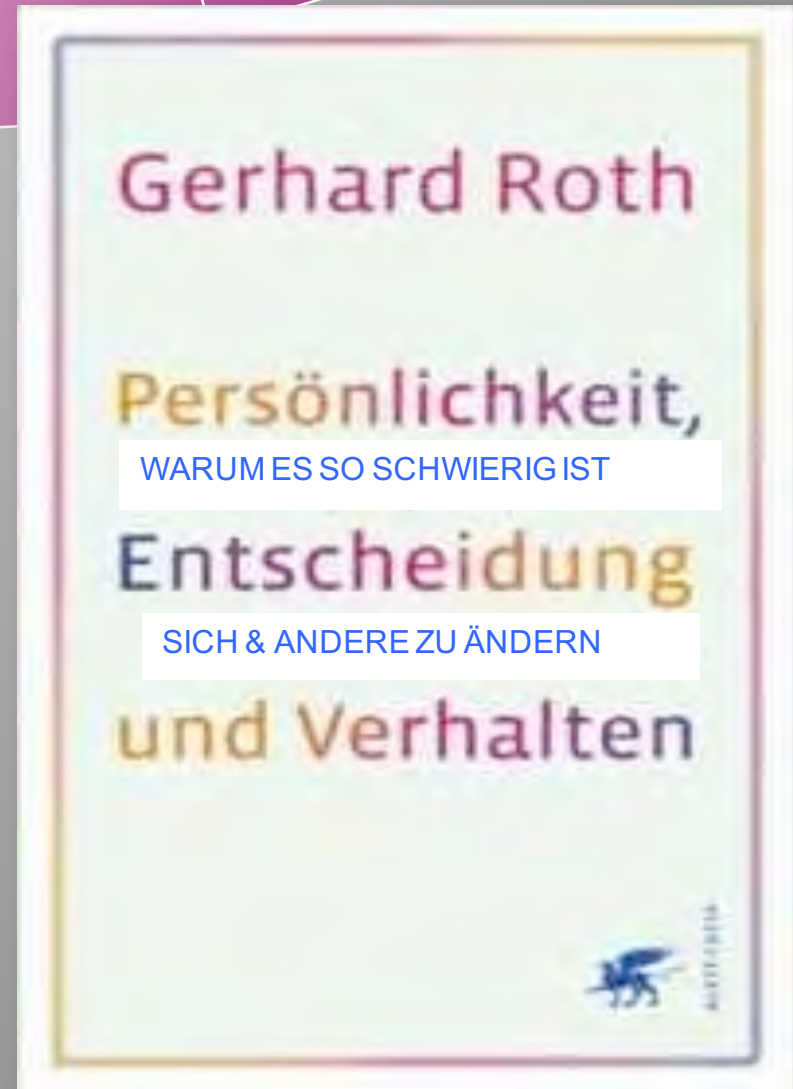
**Führung in Zeiten des post-
heroischen Managements setzt auf
die Intelligenz der gesamten
Organisation und nicht nur auf
deren Spitze**

B. Krusche, 2012

Gerd Roth schlägt einen Dreischritt vor:

1. Die Sachlage rational überdenken,
2. Den Entschluss aufschieben und
3. Am Ende dem Gefühl folgen

- Verstand oder Gefühl?
- Rational oder emotional?
- Kopf, Herz, oder Bauch?



(Besser) Entscheiden, (besser) Führen

UM GUTE ENTSCHEIDUNGEN ZU TREFFEN MUSS MAN

- INFORMATION IGNORIEREN
 - Schnelle Entscheidung vs. „wir brauchen mehr Daten“
- MUT ZUR EINFACHHEIT UND TRANSPARENZ
 - Komplexe Probleme benötigen selten komplexe Lösungen.
- **POSITIVE FEHLERKULTUR UND EINE KULTUR DES SCHEITERN STATT DEFENSIVES ABSICHERN**
 - Transparenz schafft Vertrauen, schafft Komplexitätsreduktion
- MUT ZU BAUCHENTSCHEIDUNGEN
 - Verantwortung übernehmen statt Entscheidungsangst oder nachträgliches „rationales“ Absichern

Nach: M. Maidique, in Gigerenzer 2008. Rationality for Mortals. Oxford UP

.... Intuition ist gefühltes Wissen; Improvisation ist ein Handlungsmodus und keine Verlegenheitslösung

- das rasch im Bewusstsein auftaucht,
- dessen tiefere Gründe uns nicht bewusst sind und
- das stark genug ist, um danach zu handeln.

Nach: Gigerenzer 2008. *Rationality for Mortals*. Oxford UP

Drei Irrtümer

1. Intuition & Improvisation ist minderwertig, bewusstes Abwägen ist grundsätzlich besser
2. Komplexe Probleme erfordern grundsätzlich auch komplexe Lösungen
3. Mehr Information, exakte Berechnungen und genügend Zeit sind immer besser.

Nach: Gigerenzer 2008. *Rationality for Mortals*. Oxford UP

