

Die Krise ist da – was tun? Denken in Szenarien

Unvorhersehbarkeit ist ein zentrales Merkmal komplexer Systeme. Die letzten Wochen haben uns eines gezeigt: Die Frage: „Wie geht es weiter?“, kann keiner so richtig beantworten und das Bild über die Entwicklung der nächsten Monate ist äußerst diffus. Vielleicht sollten wir also unsere alten Management-Handbücher herauskramen und uns auf das Wesentliche konzentrieren. In diesem Fall das „Denken in Szenarien“.

Was sind Komplexe Systeme, wodurch sind sie gekennzeichnet und wie gehen wir damit um?

Ein komplexes System charakterisiert sich dadurch, dass es aus vielen Variablen besteht und diese voneinander abhängig sind. Es ist mehr als die Summe seiner Bestandteile – es ist das, was passiert, wenn die Teile miteinander verbunden sind und neue Eigenschaften entstehen lassen. Die Funktionsweise und das Verhalten eines komplexen Systems kann nicht genau vorhergesagt werden. Stichwort COVID-19: wir befinden uns in einer Situation der Unvorhersehbarkeit, der Unsicherheit, und der Schwierigkeit, die richtigen Ziele und Maßnahmen zu setzen.

Was sind typische Fehler im Umgang mit komplexen Situationen?

Es ist ein natürlicher Reflex, neue, wenig greifbare Situationen mit jenen Herangehensweisen zu lösen, die uns bekannt sind:

1. **Detailfokussierung und Tunnelblick:** Zu oft glauben wir, das Problem genau zu kennen und zu wissen, was es jetzt braucht. Oft betrachten wir aber nur einen Detailaspekt. Diesen dafür mit sehr viel Sorgfalt und Genauigkeit. Ohne das Gesamtsystem zu kennen und zu verstehen, können nicht die richtigen Ziele gesetzt werden.
2. **Mittelwerte / Durchschnittswerte heranziehen:** Unter bestimmten Umständen geben Mittelwerte gute Auskunft. Im Umgang mit komplexen Systemen und Situationen haben sie jedoch wenig Aussagekraft.

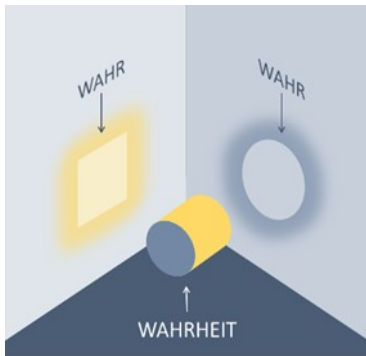
Die Durchschnittstemperatur im April in Österreich liegt bei 10,5 Grad - aber was sagt uns das über das Wetter?

3. **Lineare Prognosen machen:** Wie schlecht lineare Prognosen in komplexen Situationen funktionieren, haben wir beim exponentiellen Wachstum von COVID-19-Fällen gesehen. Da haben einige internationale PolitikerInnen und ExpertInnen die Lage völlig falsch eingeschätzt.
4. **Das System übersteuern:** : Komplexe Systeme agieren zeitverzögert. Bei COVID-19 tritt z.B. die Wirkung der von der Bundesregierung gesetzten Maßnahmen erst zeitverzögert ein. Wenn man die Zeitverzögerungen nicht kennt und nicht berücksichtigt, kann dies zu Übersteuerung und Fehlsteuerung führen.

Was hilft uns also dabei, in komplexen Situationen die richtigen Ziele und Maßnahmen zu setzen?

Zunächst sollte ein Gesamtbild der Situation erstellt werden. Dazu kann eine persönliche oder unternehmensspezifische Landkarte dienen: Wer ist alles beteiligt in meinem System? Wie stehen die einzelnen Akteure bzw. Bestandteile zu einander in Beziehung?

Binden Sie auch Ihre MitarbeiterInnen ein, um gemeinsam auf die Herausforderung zu schauen und sie zu definieren. Das Einbringen von unterschiedlichen Perspektiven erleichtert das Fassen des Gesamtsystems und das Identifizieren von richtigen Zielen und Lösungen.



Diese Grafik zeigt ganz gut, warum es sinnvoll ist, verschiedene Perspektiven zu integrieren.

Wenn Sie also ein grobes Bild der Abhängigkeiten und Zusammenhänge in Ihrem System haben, können Sie nun überlegen, welche Auswirkungen verschiedene Zukunftsszenarien auf Ihr Unternehmen haben.

Für unsere momentane COVID-19 Situation können Sie sich grob an **3 Szenarien** orientieren:

Szenario 1: Die „Normalität“ kehrt in 3-6 Monaten zurück. Es gibt wenige Änderungen in den Lieferketten und auch das Verhalten der KundInnen ändert sich kaum.

Szenario 2: Ein langsames Hochfahren über die nächsten Quartale, danach mehr oder weniger „business as usual“. Eine punktuelle Anpassung der Geschäftsmodelle ist notwendig.

Szenario 3: Ein sehr langsames Hochfahren, geprägt durch gesellschaftliches Umdenken, massive Veränderung der Kundenwünsche & -bedürfnisse. Eine grundsätzliche Änderung der Geschäftsmodelle wird notwendig sein.

Vielleicht sehen Ihre Szenarien der COVID-19-Krise anders aus.

Wichtig ist, dass Sie sich die richtigen Fragen stellen:

1. Was sind die möglichen bzw. zu erwartenden Entwicklungen? Mit welcher Wahrscheinlichkeit und welchem Zeithorizont treten sie ein?
2. Welchen Einfluss haben sie auf die internen Treiber meines Geschäfts? Welche Änderungen bei den externen Treibern muss ich berücksichtigen?
3. Was bedeuten die möglichen Entwicklungen generell für mein Geschäft? Was bedeuten sie für meine KundInnen? Was bedeuten sie für meine Lieferketten?
4. Was muss ich jetzt tun, um in 6/12/18 Monaten auf das Eintreten der möglichen Szenarien vorbereitet zu sein?
5. Was sind die größten Chancen, und was die größten Risiken, die sich aus den Szenarien ergeben?

Sie haben nachgedacht, Szenarien entwickelt und die richtigen Fragen gestellt? Sie sind aber immer noch unsicher, wohin die Reise geht? Vielleicht hilft Ihnen ja der Satz meines Physikprofessors: „80% Wahrscheinlichkeit sind mir lieber, als 100% Scheingenaugkeit.“

Verfasst vom **PURE Management Team:**



Florentine Fellner

Beraterin, Trainerin und Großgruppen-moderatorin seit über 8 Jahren mit den Schwerpunkten Komplexitätsmanagement, Veränderungsmanagement und Führungskräfteentwicklung.

Kontakt: florentine.fellner@puremanagementgroup.com



Georg Oppitz

Berater seit über 15 Jahren mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Veränderungsmanagement sowie numerische Prozess-Analyse und Optimierung.

Kontakt: georg.oppitz@puremanagementgroup.com

PURE Management unterstützt Menschen und Organisationen weltweit beim Lösen komplexer Managementfragen: Systemwissenschaftlich in den Bereichen Strategie, Struktur, Kultur und Führung – methodisch durch Beratung, Projektsteuerung, Workshopdesign, Training, Coaching und Sparring.

Für mehr Artikel, besuchen Sie unsere Website: <https://www.puremanagementgroup.com/>