

Vernetztes Wissen

Personen und Informationen in Verbindung bringen

Leitsätze

- ❖ Informationen sind in ihrer Beziehung zueinander zu betrachten.
- ❖ Durch Vernetzung von Detailwissen erhält man anwendbares Wissen.
- ❖ Durch Zeichnen der Beziehungen erweitert man das Sichtfeld und gewinnt
- ❖ Hinweise, an welcher Stelle man bei der Problemlösung ansetzen kann.
- ❖ Vernetztes Denken erfolgt immer zielorientiert.

Längst brauchten sich die drei nicht mehr zu verabreden, ihr wöchentliches Treffen im Café war bereits zu einer Institution geworden. Leider mussten die beiden Herren nun für einige Wochen auf Frau Wilkens verzichten, die für längere Zeit im Ausland tätig war. Kasulske hatte diesmal ein schlechtes Gewissen, deshalb begrüßte er Herrn Dr. Falkenberg übermäßig freundlich: »Schön, dass Sie da sind. Ich hoffe, ich habe Sie letzte Woche nicht zu sehr beleidigt, Sie wissen, der Alkohol. Sie kommen ja wirklich pünktlich.«

»Ja sehen Sie, das liegt an meinem Zeitmanagement und an meiner neuen Armbanduhr. Bei ihr kann ich bestimmte Termine einprogrammieren, sodass die Uhr zu einem gegebenen Zeitpunkt minus X ein akustisches Zeichen gibt. So komme ich rechtzeitig zu jedem Termin. Nebenbei bemerkt: Das ist ein ideales Instrument, um lästige Besucher loszuwerden. Sobald die Uhr klingelt, stehe ich auf und sage, dass ich zu einem anderen Termin muss. Auf diese Weise kann ich unwichtige Besprechungen verkürzen. So etwas besitzen Sie nicht, was?«

»Nein, da haben Sie Recht. Ich habe mir eine alte Uhr in der Schweiz gekauft. Sie hat keine Markierungen auf dem Zifferblatt. Die Zeiger können somit nur ungefähr die Zeit anzeigen. Aber Sie wissen ja, Gedanken halten sich sowieso nicht an Zeitvorgaben, insofern passt diese Uhr wohl eher zu mir.«

Kopfschüttelnd betrachtete Dr. Falkenberg die Uhr von Kasulske, legte seinen Mantel ab und bestellte sich wie immer ein kleines Bier. »Also, bevor Sie mich wieder mit Ihren Geschichten überschütten, schlage ich vor, ich schildere Ihnen mal ein ganz konkretes Problem, bei dem ich trotz allen Wissens

Gedanken halten sich nicht an Zeitvorgaben

nicht weiterkomme. Es ist vielleicht ganz gut, dass Frau Wilkens nicht dabei ist, so kann ich freier sprechen. Um die wirtschaftliche Entwicklung unseres Unternehmens steht es im Moment nicht besonders gut. Sie wissen ja, wir hatten vor einem Jahr schon einmal größere Schwierigkeiten, dann ging es etwas besser, doch jetzt gehen die Auftragseingänge wieder zurück. Wir müssen also erneut die Kosten reduzieren, sonst können wir bei der ausländischen Konkurrenz nicht mithalten. Die größten Kostenprobleme hatten wir damals im Vertrieb. Also hatte ich zunächst den Etat für die Weiterbildung der dort beschäftigten Mitarbeiter um die Hälfte gekürzt. Das ging relativ schnell und ohne großen Widerstand. Aber das reichte nicht aus. Es blieb uns nichts anderes übrig, als uns von einigen Mitarbeitern zu trennen. Sie konnten zum Glück in anderen Abteilungen unterkommen.

*Die wahre Leistung
eines Mitarbeiters
erkennt man oft erst
nach seinem Weggang*

Aufgrund unseres elektronischen Informationssystems waren wir sofort in der Lage, die Mitarbeiter ausfindig zu machen, deren Leistung unter dem Durchschnitt lag. Wissen Sie, was passierte? Der Gesamtumsatz sowie der Umsatz pro Mitarbeiter für die verbliebenen Kollegen nahm weiter ab. Das ist absurd. Die verbliebenen Vertriebsleute hatten doch jetzt einen viel größeren Kundenkreis. Die Stimmung in der Mannschaft wurde aber immer schlechter. Zu allem Überfluss häuften sich noch die Beschwerden unserer Kunden.«

»Das heißt, Ihre wirtschaftliche Situation hatte sich weiter verschlechtert. Was hatten Sie damals daraufhin getan?«

»Was blieb mir schon übrig, ich musste einen weiteren Teil der Vertriebsmitarbeiter umsetzen. Der Weiterbildungsetat wurde auf das Notwendigste zusammengestrichen. Wirklich gefruchtet hatten die Maßnahmen alle nicht. Ich befürchte nun, das wir jetzt wirklich vor einer echten Entlassungswelle stehen.«

Kasulske: »Sie verhalten sich nach dem Prinzip: Mehr desselben. Wenn Sie nicht zu dem gewünschten Ergebnis kommen, treten Sie einfach auf das Gaspedal und wenden die gleichen Maßnahmen nochmals in verstärkter Form an. Das machen oft Leute, die einmal mit einer Strategie erfolgreich waren. Sie wenden diese Strategie auf alles und jedes an.«

»Warum meckern Sie nur ständig an mir herum? Ich bin fertig mit meinen Ausführungen. Ihre Lösung bitte.«

Nach dieser Aufforderung nahm Dr. Falkenberg einen großen Schluck Bier und lehnte sich zurück. Kasulske hatte während der Rede von Dr. Falkenberg verschiedene Pfeile auf ein Blatt Papier gekritzelt.



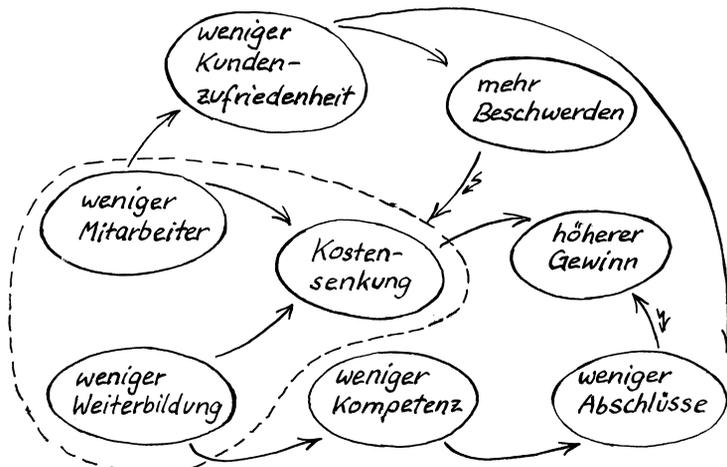
Prinzip mehr desselben

Dieses Prinzip korrespondiert mit dem Übersteuern von Systemen. Zunächst wird nicht gleich das gewünschte Ergebnis erzielt, sodass man voll aufdreht und dann eine viel größere Wirkung erzielt, als man haben wollte. Dieses Verhalten trifft man zum Beispiel unter der Dusche an: Zunächst ist das Wasser etwas zu kalt, man dreht daraufhin den Hahn für das warme Wasser mehr auf. Wenn sich nicht gleich die erwünschte Wirkung einstellt, dreht man den Hahn für warmes Wasser weiter auf, bis plötzlich viel zu heißes Wasser aus dem Hahn fließt. Um diesen Zustand zu ändern, dreht man ganz schnell den kalten Hahn voll auf, was erneut eine Übersteuerung, jetzt in die andere Richtung, bewirkt. Es wird offensichtlich ein proportionaler, nicht zeitverzögerter Zusammenhang zwischen Steuerung und Ergebnis unterstellt. Dietrich Dörner beschreibt dieses Verhalten an verschiedenen Beispielen. Er sagt:

»Eine solche Übersteuerung ist charakteristisch für den Umgang von Menschen mit dynamischen Systemen. Wir gehen nicht von der Entwicklung des Systems, also von den Zeitdifferenzen zwischen aufeinanderfolgenden Zeitpunkten aus, sondern von dem zum jeweiligen Zeitpunkt feststellbaren Zustand. Man reguliert den Zustand und nicht den Prozess und erreicht damit, dass das Eigenverhalten des Systems und die Steuerungseingriffe sich überlagern und die Steuerung überschießend wird.«

(Aus: Dörner 1992, S. 50)

Dr. Falkenberg trommelte voller Ungeduld mit seinen Fingern auf dem Tisch herum: »Jetzt zeigen Sie mir doch endlich, was Sie da auf dem Blatt Papier herummalen, Sie machen mich noch ganz nervös.« Kasulske reichte das Blatt Papier zu Dr. Falkenberg, damit er es in Ruhe betrachten konnte.



Vernetzte Darstellung