

# Komplexität

flow Messezeitung Ausgabe 1 | 2011

## Komplexität: Die größte Herausforderung für Führungskräfte

**„Führungskräfte auf der ganzen Welt glauben, dass die rasche Zunahme von Komplexität die größte Herausforderung ist, vor der sie stehen. Sie rechnen damit, dass die Komplexität in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird – und zwar noch schneller als bisher. (...) Dabei haben mehr als 50% der Führungskräfte das Gefühl, dass sie diese Komplexität nicht mehr bewältigen können.“**

Dies ist das Fazit der IBM-Studie 2010, die auf Interviews mit weltweit 1.500 CEO's basiert (Unternehmensführung in einer komplexen Welt, Global CEO Study 2010, IBM, siehe [www.ibm.com/ceostudy/de](http://www.ibm.com/ceostudy/de)).

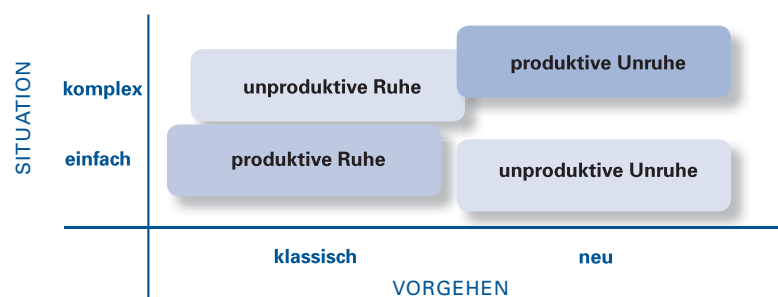


Der angemessene Umgang mit Komplexität ist ein Schlüsselfaktor für erfolgreiche Führung und Veränderungsgestaltung. Was aber ist ein angemessener Umgang mit Komplexität?

Ein Teil der aktuellen realisierten Beratungs- und Trainingsansätze beantwortet diese Frage damit, zu vereinfachen und Komplexität zu reduzieren. Diese Ansätze stützen sich auf klassische Konzepte, in denen vermeintlich eindeutig erkennbare Fakten erhoben, vorhersagbare und berechenbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen postuliert und die Handelnden mit stabilen Rollenmustern beschrieben werden. Doch dieses klassische Vorgehen ist nur für einfache Situationen geeignet. In komplexen Situationen hingegen führt es zu einer trügerischen Schein-Sicherheit.

Führungskräfte als ‚steuernde Systeme‘ müssen verstärkt darauf setzen, ihre Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Nur dann sind sie in der Lage, auf die zunehmende Komplexität angemessen zu reagieren.

also reflexiv. Kreativität und Schnelligkeit spielen dabei eine wesentliche Rolle. Wie kann das konkret aussehen? Die alte Devise: ‚Analysiere, dann plane und setze die geplanten Dinge um‘ muss zunehmend ersetzt werden durch eine neue De-



Ausgangspunkte iterativer Beratung (copyright: flow consulting gmbh)

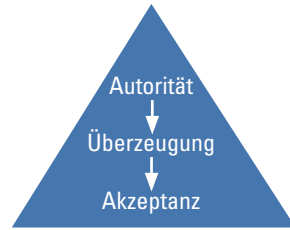
Ashbys Law bringt dies folgendermaßen auf den Punkt: „Je größer die Wirk-, Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten eines steuernden Systems sind, desto besser ist dieses für vorhersehbare und unvorhersehbare Situationen gewappnet.“ (William Ross Ashby, britischer Pionier der Kybernetik (1903-1973). Das Gesetz zur erforderlichen Varietät trägt seinen Namen). Wir brauchen für komplexe Situationen also ein neues Vorgehen, welches sich auf die Wechselwirkungen zwischen sozialen Systemen bezieht. Dieses Vorgehen muss die Aspekte Macht, Zwecke und Interessen berücksichtigen.

weise: ‚Probiere aus, beobachte die Wirkung und die Nebenfolgen und reagiere darauf‘. Das kann z. B. heißen, die Unternehmensstrategie nicht mehr mit Hilfe einer formellen jährlichen Strategieplanung zu entwickeln, sondern diese iterativ (sich der Lösung schrittweise nähernd) und kontinuierlich zu entwickeln. Im Change-Management kann dies z. B. heißen, nicht mehr nach einem geplanten, durchstrukturierten Veränderungsplan vorzugehen, sei es mit der ‚weichen‘ Methode der klassischen Organisationsentwicklung oder der ‚harten‘ Methode SixSigma, sondern vielmehr den Veränderungsprozess zirkulär Schritt für



Führungskräfte müssen immer wieder prüfen, welche kleinen Verschiebungen zu bedeutsamen Veränderungen führen können. Dieses Vorgehen ist weniger direkt, es ist mehr suchend und experimentell. Es ist weniger auf ein einziges Ziel fixiert, es beobachtet sich selbst in seinem Tun, ist

Schritt zu steuern. Buono und Kerber unterscheiden dabei zwischen drei Situationen, die jeweils ein spezifisches Vorgehen notwendig machen (siehe folgende Tabelle, Buono, A.F./Kerber, K.W. (2009): Building Organizational Change Capacity, in: 2009 Management Consulting Division



	Directed Change	Planned Change	Guided Changing
<b>Charakter</b>	Von oben nach unten	Linear, Fahrplan, „road-map“	Iterative Spirale (sich Schritt für Schritt annähern)
<b>Veränderungsziele</b>	Eng definiert, unverändertes Ziel	Klares Ziel mit einigen Anpassungen (wenn nötig)	Ungenau bestimmte Richtung
<b>Veränderungsprozess</b>	Eng begrenzt	Flexibel, beteiligungsorientiert	Experimentierend, improvisierend
<b>Führung</b>	Informieren, Anordnen	Einen Plan herausgeben, um das Ziel zu verfolgen	Den Weg aufzeigen, beobachten, unterstützen
<b>Veränderungsdynamik</b>	Überzeugung	Einfluss, Zusammenarbeit	Sehr enges Zusammenspiel
<b>Veränderungsschritte</b>	Dringlich, schnell, „just do it“	Intensiv planen, um dann zügig umzusetzen	Handle zügig, improvisiere, lerne zu reagieren und gehe weiterhin kleine Schritte

Drei Formen von Change-Management nach Buono, Kerber

International Conference, Wien). Die Aufgabe von Führungskräften liegt nun darin, auf der einen Seite genau zu beobachten und unterscheiden zu lernen und auf der anderen Seite die richtige Vorgehensweise zu wählen. Da beides, sowohl die Beobachtung als auch das Agieren nicht nach einem festgelegten Plan möglich ist, ist eine kontinuierliche Selbst-Reflexion notwendig.

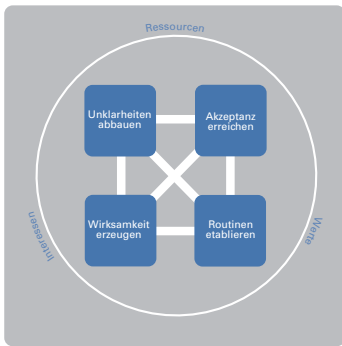
Die Forschungsgruppe der flow consulting gmbh hat sich intensiv mit modernsten Organisations- und Führungstheorien, Modellen und Instrumenten beschäftigt. Sie hat den eigenständigen Ansatz der ‚iterativen Beratung‘ entwickelt, der für den Umgang mit Komplexität das wirkungsvollste Vorgehen darstellt. Es wurden eigene Modelle und Instrumente praxisnah erprobt, die Führungskräfte dazu anregen, in sozialen Systemen ‚iterativ‘ zu handeln. Beispiele sind die flow turn map®, der flow malex cube® oder die Workshop-Übungen ‚Pinocchio‘ und ‚Reine Routine‘. Diesen Ansatz stellt die flow consulting in einer eigenen Workshop-Reihe einem interessierten Fachpublikum vor.

In Beratungs- und Trainingsprozessen prüft die flow consulting, ob es sich um einfache Situationen handelt, in denen klassisches Vorgehen sinnvoll ist („produktive Ruhe“) oder ob es sich um komplexe Situationen handelt, in denen das neue Vorgehen erforderlich ist („produktive Unruhe“). Dieses Vorgehen wendet flow auch in seiner Arbeit mit Führungskräften und Change-Managern an. Das ist kein leichter Weg, denn manchmal beunruhigen die Quer-Fragen und Irritationen. Doch nur wer sich irritieren lässt, lernt neu nachzudenken, lernt ein neues Vorgehen, steigt ein in die Reflexion, lernt den ‚komplexeren‘ Weg, mit Komplexität angemessen umzugehen.

Dieses Vorgehen wird von vielen Kunden der flow consulting geschätzt. Denn Führungskräfte brauchen keine Ja-Sager und Sicherheit-Versprecher, wo es keine eindeutige Sicherheit geben kann. Sie brauchen vielmehr Quer-Denker und ‚Reflexionsspiegel‘; im positiven, produktiven Sinne brauchen sie auch ‚Beunruhiger‘. Wir beobachten, dass diese Zumutung einer Komplexitätssteigerung von immer mehr Managern als Ansporn empfunden wird. Sie bietet die Chance, sich den komplexen Herausforderungen angemessen zu stellen und damit wirkfähiger zu werden. dk



## Weiterbildung: „Wir öffnen unseren Werkzeugkoffer“



flow turn map®

Die flow consulting gmbh berät und begleitet Organisationen zu den Themen Change Management und Führungskräfteentwicklung seit mehr als 15 Jahren. Sie hat sich in den letzten Jahren intensiv mit Fragen des angemessenen Umgangs mit zunehmender Komplexität beschäftigt. Dazu hat flow eigene Modelle und Instrumente entwickelt. Sie nennt dieses Vorgehen ‚iterative Beratung‘. Erstmals bietet die flow consulting gmbh an, dieses Wissen an interne Trainer, Berater, Personalentwickler und Change-Manager weiterzugeben. Interessierte können sich auf dem Messestand der flow consulting gmbh (Halle 2.2, Stand R24) informieren. gm

**Workshop I:  
Komplexität und Beratung,  
Training, Coaching  
23.-25.11.2011**

**Workshop II:  
Komplexität und Führung in  
Organisationen  
22.-24.02.2012**

**Workshop III:  
Komplexität und  
Change Management  
20.-22.06.2012**

## Führungsdialoge

Das Buch „Führungsdialoge“ von Frank Wippermann beschreibt den iterativen Ansatz der flow consulting gmbh für die praktische Anwendung durch Führungskräfte. Business-Wissen.de schreibt über das Buch: „Ein Grund für die Probleme der Mitarbeiterführung ist, dass es sich dabei meistens um komplexe Situationen handelt, die keine eindeutigen Lösungen zulassen. Dafür braucht es dann vor allem **Aufmerksamkeit** und **Intuition**. Damit die Führungskraft das bewältigt, braucht sie die richtige Haltung: achtsam, kombinationsgewandt, regelflexibel und vorbereitet auf die nächste Ungewissheit. Frank Wippermann legt sehr differenziert



dar, wie sich diese Haltungen in der Praxis ausdrücken und zeigt, worauf die Führungskraft achten sollte. Er gibt Tipps für Alltagssituationen und macht doch auch immer deutlich: Mit einfachen Tipps ist es nicht getan. Das mag beim Leser ein Unbehagen hinterlassen, ist der Komplexität der Problematik aber angemessen. So ist dieses Buch kein einfacher Ratgeber, sondern ein differenzierter Ratfinder in dem Sinn, dass der Leser seinen Weg als Führungskraft selbst erkunden muss. Dieses Buch kann ein guter Begleiter sein und vor den vielen Fallen im Führungsalltag warnen.“ wm

## Mikropolitisches Führen: Tauglicher Ansatz?

	Transformational	Systemisch	Mikropolitisch
<b>Chance</b>	Die Bedeutung der Führungskraft als Person wird hervorgehoben, um führen zu können	Der Respekt vor bestehenden Eigenschaften (Mitarbeiter, Gruppen, Organisationen) wird gestärkt	Das Ereignis „Macht“ als Merkmal sozialen Handelns rückt in den Fokus der Führungsdiskussion
<b>Risiko</b>	Manipulation: Personen werden ohne deren Einverständnis zu verändern versucht („transformiert“)	Ohnmacht der Führung: „Irritieren und Beobachten“ statt „Leiten und Gestalten“	Zynismus des Stärkeren: Mitarbeiter, Gruppen, Organisationen zerstören ihr Miteinander

Chancen und Risiken neuer Führungsansätze (Abbildung von flow consulting gmbh)

Unter dem Führungsansatz der ‚Mikropolitischen Führung‘ werden Organisationen als politische Systeme betrachtet, bei denen es um die Anerkennung und das Zusammenspiel konkurrierender Interessen geht. Dabei geht es nicht mehr um die reine Betrachtung machttaktischer Aktionen, bei denen Informationen kontrolliert, Beziehungen gepflegt, das Image genehmer

Handlungen aufpoliert sowie Handlungsdruck erzeugt wird. Vielmehr hat sich ‚Mikropolitik‘ als generisches Konzept durchgesetzt, mit dem die Strukturation organisationalen Handelns erfasst werden kann. Wesentliche Arbeiten dazu findet man bei Günter Ortman, u.a. das Buch „Regel und Ausnahme“ (Frankfurt/M. 2003). Die Wendung des Begriffs ‚Mikro-



## Impressum

flow consulting gmbh  
Spörckenstraße 89  
D-29221 Celle  
+49 (0)5141.740074  
mail@flow.de  
www.flow.eu

politik' geht mit einer Neubestimmung des Regelbegriffs einher. Regeln ordnen das Miteinander – so könnte man meinen. Doch bei genauem Hinsehen ist es umgekehrt: Das Miteinander ordnet die Regeln. Denn in der Praxis wird – bewusst oder unbewusst – von dem nach eigener Ansicht klar Geregelteten vermeintlich abgewichen und die Wirkung dieses ‚Abweichungsexperiments‘ registriert. Macht begründet sich auf der Kontrolle darüber, was an Abweichung noch statthaft ist. Nur wo die Möglichkeit aktuell wird, Unklares zu fixieren, besteht Macht. Macht stellt somit kein hierarchie- oder funktionenbezogenes Gefüge dar – sie beruht vielmehr „auf der Kontrolle über Ungewissheitszonen in bestimmten Spielstrukturen von Akteuren“. (Miebach. B.: Soziologische Handlungstheorie. 2. Aufl. Wiesbaden 2006, S. 351). Macht ist

eine Beziehung, die in jeder Situation neu ausgehandelt wird. Eine Voraussagbarkeit von Führungswirken ist unter diesen Umständen nicht möglich, da jeder Akteur seine Handlungen reaktiv auf den von ihm wahrgenommenen Stand der Regelverletzungen und Koalitionsbildungen ausrichtet. Führung bedeutet daher nicht mehr das Erreichen propagierter Ziele auf geplanten Wegen, sondern bei Führung geht es darum, „Steuerungslücken, unerwartete Situationen, Anpassungsschwierigkeiten und Interessenkonflikte produktiv zu bewältigen.“ (Neuberger, O.: Führen und führen lassen. 6. Aufl., Stuttgart, 2006, S. 729).

Damit setzt sich Mikropolitische Führen von eindimensionalen „best-way“-Lösungen im Führungshandeln deutlich ab und

bietet einen Ansatzpunkt für den Umgang mit Komplexität. Doch man sollte auch die Nachteile des mikropolitischen Ansatzes berücksichtigen. Bei einer einseitigen Anwendung besteht das Risiko, dass Vertrauen zerstört wird und Gruppen ihr Miteinander gefährden. flow consulting fordert deshalb das Jonglieren mit unterschiedlichen Führungsansätzen (siehe Wippermann, Frank: „Was taugen die Neuen? Hintergründe und Praxistauglichkeit der neuen Führungsansätze“ in: Zeitschrift Führung und Organisation Nr. 6/2008). Die mikropolitische Führung und weitere neue Führungsansätze werden im Sinne eines musterauslösenden Experimentierens oder Jonglierens für Führungskräfte bei zunehmender Komplexität immer wichtiger. fw

## Donnerstag 9:30 – 10:00 Uhr: Messevortrag auf dem Forum 6, Halle 2.1 Führungsdialoge in komplexen Situationen – wenn „einfach“ einfach nicht mehr reicht

Wandel ist Ihr Alltagsgeschäft? Da hilft nur eines: Zugreifen auf Haltungen und Werkzeuge, mit denen Sie komplexe Situationen gestalten können. Auf überraschend auftretende Ereignisse reagieren, Wechselwirkungen voraus"sehen" und mit den vielen Dimensionen des Führungshandelns jonglieren. Instabilität managen, darauf kommt es an: Welche klassischen Dialogformen lohnt es, zu bewahren? Wann ist Komplexität so groß, dass Sie zu neuen Mitteln greifen sollten? Wie führen Sie kleinschrittig und experimentell – in Mitarbeitergesprächen, gegenüber Gruppen, bei Veränderungen.

Frank Wippermann stellt in einem Impulsvortrag den Ansatz ‚Iterative Beratung‘ der flow consulting gmbh vor.

**Frank Wippermann**  
Organisationsberater, Coach und Trainer,  
geschäftsführender Gesellschafter, flow  
consulting gmbh

**flow**  
consulting**Komplexität?  
flow change®**

Sie finden uns in Halle 2.2  
Messestand R 24