




Vortrag: Führungsdialoge in komplexen Situationen Wenn “einfach” einfach nicht mehr reicht

- :: Dieser Vortrag wurde auf der Messe Zukunft Personal 2011 am 21.09.2011 in Köln gehalten.
- :: Informationen zur jährlichen Personalmesse finden Sie unter:
www.zukunft-personal.de
- :: Autor und Referent: Frank Wippermann, flow consulting gmbh
- :: Die Inhalte, Grafiken und Bilder unterliegen dem Urheberrecht. Dieses Vortragsscript oder Teile davon dürfen weder reproduziert noch für eigene gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken, auf [Datenträger](#) oder [das Verwenden im Internet](#).
- :: Hier abgedruckt finden Sie einige ausgewählte Vortragsfolien. Für weitere Informationen recherchieren Sie auf unserer Internetseite (www.flow.de) oder sprechen uns persönlich an.
- :: Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh. Beachten Sie bitte das Copyright.
- :: Celle im September 2011

1 flow :: iterative beratung

flow consulting



Führungsdialoge in komplexen Situationen
Wenn *einfach* einfach nicht mehr reicht

Frank Wippermann
flow consulting gmbh
21.09.2011

Zukunft Personal

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

2 flow :: iterative beratung

flow consulting

Ordnungen



Gebraucht der Zeit, sie geht so schnell von hinnen
Doch Ordnung lehrt Euch Zeit gewinnen.
Goethe – Faust 1 (Mephistoteles)

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

Die Welt wird unordentlicher



copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

Unterscheidung: Produktive Ruhe / produktive Unruhe



copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

Sechs Gewissheiten des Führens von / in Veränderungen

- Menschen entscheiden nach rationalen Prinzipien (maximaler Zweckerfolg).
- Preise (und Kosten) sind normalverteilt und damit berechenbar.
- Einflussfaktoren können analysiert und unabhängig voneinander bewertet werden.
- Gute Absichten führen in den meisten Fällen zu guten Ergebnissen.
- In hierarchischen Organisationen können die wichtigen Vorgänge kontrolliert und gesteuert werden.
- Die Berechnung „normaler“ Risiken und die Vorbereitung auf sie reichen zum Management von Veränderungen aus.

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

Unruhige Sichtweise: Herbert Simon

Menschen haben nie alle Informationen und können nicht alle bestehenden Optionen überschauen.

produktive Unruhe



Herbert
Simon
*1916 †2001

produktive Ruhe

Menschen entscheiden nach rationalen Prinzipien (maximaler Zweckerfolg).

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

7 flow :: iterative beratung

flow consulting

Unruhige Sichtweise: Benoît Mandelbrot

Preisschwankungen sind nicht normalverteilt, sondern „zufälliger“.

produktive Unruhe

produktive Ruhe

Preise (und Kosten) sind normalverteilt und damit berechenbar.



Benoît Mandelbrot
*1924 †2010

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

8 flow :: iterative beratung

flow consulting


Unruhige Sichtweise: Frederic Vester

Einflussfaktoren sind miteinander vernetzt – nur „das System“ kann erklärt werden.

produktive Unruhe

produktive Ruhe

Einflussfaktoren können analysiert und unabhängig voneinander bewertet werden.



Frederic Vester
*1925 †2003

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

9 flow :: iterative beratung flow consulting


Unruhige Sichtweise: Dietrich Dörner

produktive Ruhe

Gute Absichten führen in den meisten Fällen zu guten Ergebnissen.

In komplexen Systemen führt gute Absicht häufig zu verheerenden Ergebnissen.

produktive Unruhe



Dietrich Dörner
*1938

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

10 flow :: iterative beratung flow consulting

Unruhige Sichtweise: Kevin Kelly

produktive Ruhe

In hierarchischen Organisationen können die wichtigen Vorgänge kontrolliert und gesteuert werden.

Kontrolle ist nicht möglich, Steuerung ist ein Konstrukt.

produktive Unruhe



Kevin Kelly
*1952

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

Unruhige Sichtweise: Kevin Kelly

Die Vorbereitung auf und der Umgang mit seltenen gravierenden Ereignissen sind überlebenswichtig.

produktive Unruhe

Nassim N.
Taleb
*1960

produktive Ruhe

Die Berechnung „normaler“ Risiken und die Vorbereitung auf sie reichen zum Management von Systemen aus.

„Kompliziertheit“ – was ist das?

Ein Jongleur jongliert mit einer Sorte Bälle – die Schwierigkeit im Sinne einer Kompliziertheit steigt mit der Anzahl der Bälle.




Ein Mitarbeiter bearbeitet ein Themenfeld – die Schwierigkeit im Sinne einer Kompliziertheit steigt mit der Anzahl der Aufgaben in *diesem* Themenfeld.

*Kompliziert =
schwierig zu
handhabende
Ordnung*


13 flow :: iterative beratung flow consulting

„Komplexität“ – was ist das?




M
mehr Kriterien,
Facetten und
„Spielfelder“

⇒ **Mehrdimensionalität**



Ü
unerwartet auftretende
Phänomene

⇒ **Überraschungen**



W
Wechselwirkung
zwischen den
Aktivitäten

⇒ **Wechselwirkungen**

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

14 flow :: iterative beratung flow consulting

Die Welt wird immer „komplexer“

Unsere Gespräche offenbarten, dass die CEOs heute mit einer „Vorbereitungslücke“ konfrontiert sind, die eine größere Herausforderung darstellt als jeder andere Faktor, den wir bei unseren CEO-Studien in den vergangenen Jahren festgestellt haben.

Erwarten in den nächsten fünf Jahren hohe/sehr hohe Komplexität 79 %

Fühlen sich der erwarteten Komplexität gewachsen 49 %

30 %
Vorbereitungslücke

Acht von zehn CEOs gehen davon aus, dass ihr Umfeld wesentlich komplexer werden wird, aber weniger als die Hälfte von ihnen glaubt zu wissen, wie sie erfolgreich mit Komplexität umgehen sollen.

Was tun ?

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

Keine Komplexitätsreduzierung

„The larger the variety of actions available to a control system, the larger the variety of perturbations it is able to compensate.“

Je größer die Varietät eines steuernden Systems ist, um so besser ist dieses für vorhersehbare und unvorhersehbare Situationen gewappnet.

Ashbys Law (William R. Ashby)



„Das Ziel des Managements ist es daher nicht die Komplexität zu verringern, sondern die Skills aufzubauen, um hohe Komplexität meistern zu können.“

Hans Peter Wallner

Pläne – geändertes Verständnis



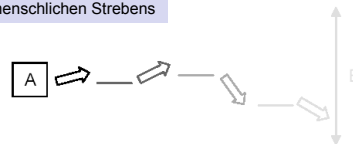
Planung als Vorwegnahme von (chronologisch geordneten) Handlungen, um ein Ziel zu erreichen

„Ja mach nur einen Plan, sei nur ein großes Licht. Und mach' dann noch 'nen zweiten Plan, geh'n tun sie beide nicht.“

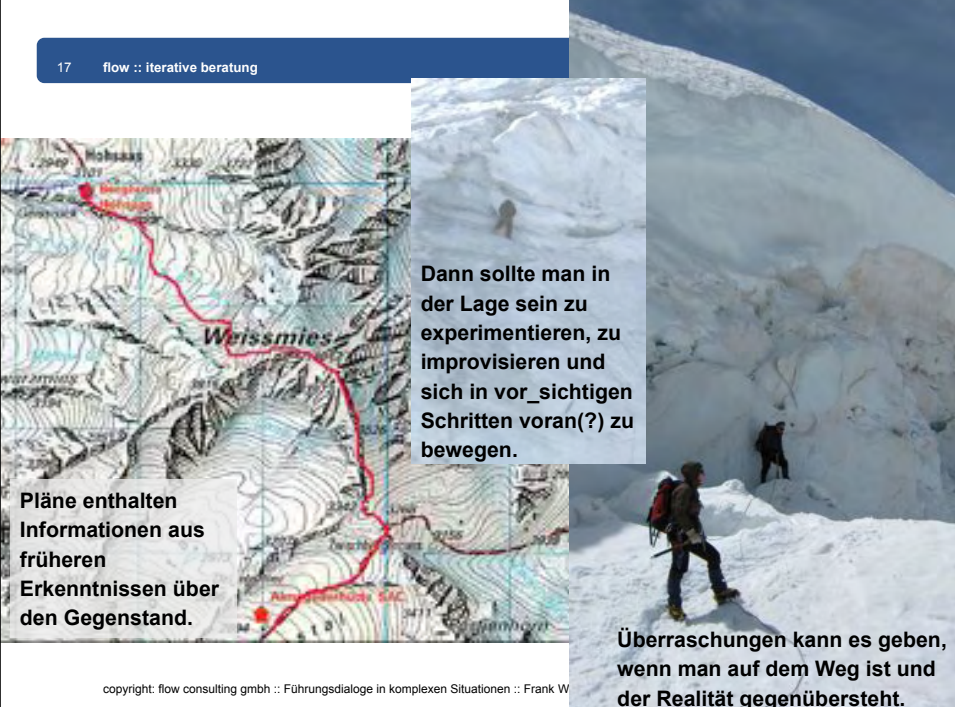
Berthold Brecht: Dreigroschenoper
Lied von der Unzulänglichkeit des menschlichen Strebens



Planung als Hypothese für ein Vorbereitsein auf ungewisse Situationen



17 flow :: iterative beratung



Pläne enthalten Informationen aus früheren Erkenntnissen über den Gegenstand.

Dann sollte man in der Lage sein zu experimentieren, zu improvisieren und sich in vor_sichtigen Schritten voran(?) zu bewegen.

Überraschungen kann es geben, wenn man auf dem Weg ist und der Realität gegenübersteht.

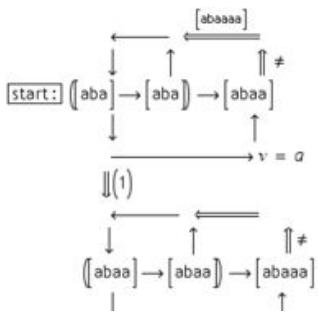
copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank W

18 flow :: iterative beratung

flow consulting


Was tun? Iteration!

Mathematik
wiederholte Anwendung desselben Rechenverfahrens, um sich der Lösung eines Rechenproblems schrittweise und zielgerichtet anzunähern.




Linguistik
Bezeichnung für Verben (Iterativa), die eine wiederholte Handlung bezeichnen als „stete Wiederholung gleichartiger Vorgänge“ (Duden Bd. 4 (Grammatik), §145f.).

lachen



lächeln



copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

Pläne – geänderter Zweck

Wenn Organisationen Pläne entwerfen, »weiß man sehr wohl«, dass diese kaum dazu da sind, um umgesetzt zu werden. Denn danach kommen die »Umstände« ...

Das wissen alle, so blöd ist keiner. Aber wozu dienen dann die Pläne?

Nicht dazu, um umgesetzt zu werden, sondern um sich zu verständigen oder um, ich möchte fast sagen, Demokratie zu machen. Pläne werden nicht so sehr erarbeitet, um sie umzusetzen, sondern vielmehr, damit man sie diskutieren, zu ihnen Position beziehen und sich gegenseitig aussprechen kann.

Kurz gesagt, sie dienen dazu, die Debatte zu organisieren.

Nach: Jullien, F. (2006): Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen. Berlin, S. 101f.



copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

Iteratives Vorgehen in komplexen Situationen

achtsam

- ▶ richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf mehrere Merkmale eines Ereignisses
- ▶ setzen Sie das Erkannte in Beziehung zueinander

kombinationsgewandt

- ▶ „surfen“ Sie in nicht vorgeplanten, organisatorisch nicht vollständig durchdrungenen Situationen, in denen Verhalten nicht vorhersagbar ist

regelflexibel

- ▶ betrachten Sie Regeln als Tagesordnungspunkte, die in immer neuer Brisanz, überraschender Reihenfolge und verändertem Inhalt auftauchen
- ▶ deuten Sie Regeln „nach bestem Wissen und Gewissen“ - wenden Sie Regeln situationsgerecht an - verändern Sie dadurch Regeln Schritt-für-Schritt

vorbereitet

- ▶ trainieren Sie, im richtigen Moment einen „Plan B“ *on the job* zu (er)finden

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

Iteratives Vorgehen

- Komplexität bestimmt durch **Mehrdimensionalität – Überraschungen – Wechselwirkung**
- **Produktive Unruhe** als „Haltung“, die komplexen Situationen angemessen ist
- Keine Komplexitätsreduzierung, sondern **Meistern der Komplexität** ist gefragt
- Regelverschiebungen, Achtsamkeit, Vorbereitetsein sind die Themen des „**Jonglierens**“

Beispielanwendung: Zielvereinbarungen

Mithilfe hochprofessioneller Management-Initiativen strukturieren, standardisieren und simplifizieren wir. Die Folgen sind dramatisch. Organisationen drohen immer mehr an der eigenen Regelungsdichte zu ersticken und Leidenschaft geht verloren.

Hans A. Wüthrich

Produktive Unruhe:

- Experiment, Spiel, Probe
- Bottom-up und Top-down: Aushandlungen zwischen „targets“ und „goals“
- Vertikaler und horizontaler Abgleich
- Laufzeit „auf Sicht“
- Ständiges Experimentieren und Mustererkennen

Gut geeignet bei:

- Turbulenter Umwelt
- Geringer Kontinuität

23 flow :: iterative beratung flow consulting

... wenn es komplex ist
Keep it complex
– und gehe iterativ vor

Keep it simple
– und plane
... wenn es einfach ist

- strukturiert – nicht fixiert
- planvoll – nicht (durch)geplant
- beharrlich – nicht dogmatisch
- flexibel – nicht beliebig

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011

24 flow :: iterative beratung flow consulting

**Umsichtiges Gestalten
in komplexen
Zusammenhängen**

Weiterbildung für Interessierte aus Training,
Personalentwicklung, Beratung,
Coaching und Change-Management

Frank Wippermann

**Führungs-
dialoge**

Respekt zeigen und
souverän führen



WALHALLA FACHVERLAG

www.flow.de
wippermann@flow.de

copyright: flow consulting gmbh :: Führungsdialoge in komplexen Situationen :: Frank Wippermann :: 2011