



Vortrag:

„Leading in complexity: Changevorhaben mit dem flow change® navigator steuern“

Autor und Referent: Frank Wippermann, flow consulting gmbh

Dieser Vortrag wurde auf der PERSONAL2016 Nord in Hamburg am 26. April 2016 gehalten.

Die PERSONAL wird von der spring Messe Management GmbH ausgerichtet, siehe auch:
<http://www.messe.org/>

Die Inhalte, Grafiken und Bilder unterliegen dem Urheberrecht. Dieses Vortragskript oder Teile davon dürfen weder reproduziert noch für gewerbliche Zwecke wieder verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken, auf Datenträger oder für das Weiterverwenden im Internet.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage www.flow.de oder sprechen Sie uns persönlich an.

Die Themen des Vortrags lauten:

- Ansätze zum Umgang mit Komplexität für Führungskräfte
- Risiken klassischer Projektplanung in komplexen Situationen
- Veränderungsverläufe in Organisationen
- flow turn map® und flow change® navigator

Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh. Beachten Sie bitte das Copyright.

Celle im April 2016



Leading in Complexity:
Veränderungen mit dem flow change® navigator steuern
26.04.2016 | Frank Wippermann | Messe Personal Nord

Test: Wer von Ihnen kann gut ...

singen?



malen?



tanzen?

Wie kann dieser „Benchmark“ beim Umgang mit Komplexität helfen?

regelflexibel

- Situationen „nach bestem Wissen und Gewissen“ deuten und die Gültigkeit von Regeln ausprobieren – die nächsten Schritte auf diesen Erfahrungen aufbauen

experimentier- und umsetzungsfreudig

- sich und andere in nicht vorgeplante, organisatorisch nicht vollständig durchdrungene Situationen stürzen, in denen Verhalten überraschend ist – dabei neue Muster und Möglichkeiten erfahren

flow change® navigator

Steuern von Changevorhaben

- über den Stand der Veränderung diskutieren
- sich über nächste Schritte verständigen
- abgegrenzte Arbeitspakete („Projekte“) planen
- „kleine Experimente“ anstoßen
- Sich über zu „bearbeitendes Erledigtes“ vergewissern



Alles so komplex ... alles VUCA?

Volatility	Volatilität	Starke Schwankungen innerhalb kurzer Zeit
Uncertainty	Unsicherheit	Unvorhersagbarkeit von Ereignissen
Complexity	Komplexität	Steigende Zahl von Einflussfaktoren in gegenseitiger Abhängigkeit
Ambiguity	Ambiguität	Mehrdeutigkeit von Situationen

Jede Zeit hat ihre „VUCA“s

„Wir entwickeln nämlich „baselines“ und daher Maßstäbe der Wahrnehmung, an denen wir bemessen, was wir für natürlich und normal und was wir für unnatürlich und problematisch halten.“

Das Problem mit diesen Maßstäben ist, dass sie sich in unserer alltäglichen Praxis herausbilden und sich daher mit der Zeit ändern, in Relation zu jener Praxis und zu den jeweils hinzukommenden Erfahrungen.

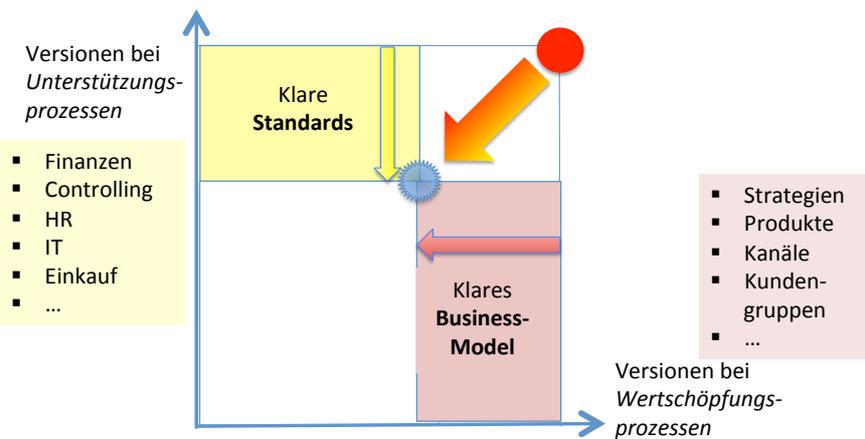
„Shifting baselines“ nennen Umweltpsychologen dieses Phänomen.“

(Ortmann 2009, S. 30)

Unser aktuelles VUCA...



Schritt 1: Komplexität *reduzieren*



ABER: nicht zu viel Komplexität reduzieren ... !



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

(Ashbys Law)

Schritt 2: Komplexität **führen**

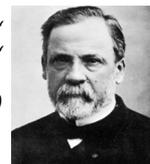


„Führungsqualität ist die Fähigkeit, weise Entscheidungen zu treffen und verantwortlich zu handeln, wenn man nicht mehr hat als eine Vorstellung von der Richtung und den geeigneten Werten.“

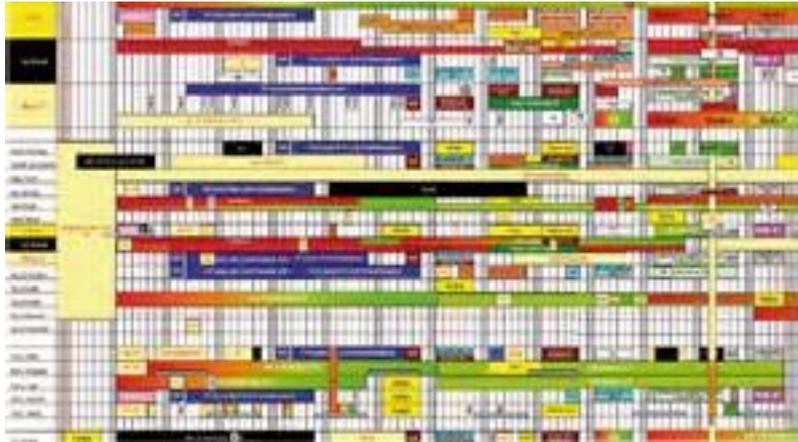
*Dee Hock (*1929)*

*„Das Glück lacht denen, die vorbereitet sind.“
„La chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés.“*

*Louis Pasteur (*1822 †1895)*



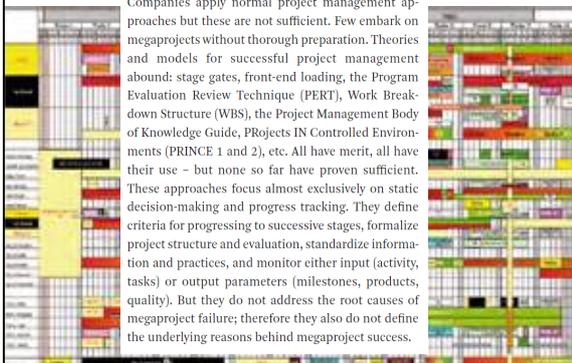
Zu viel klassische Projektplanung ... ?



Zu viel klassische Projektplanung ... ?

WHY MORE THAN 90% OF MEGAPROJECTS STILL STRUGGLE TO SUCCEED

Companies apply normal project management approaches but these are not sufficient. Few embark on megaprojects without thorough preparation. Theories and models for successful project management abound: stage gates, front-end loading, the Program Evaluation Review Technique (PERT), Work Breakdown Structure (WBS), the Project Management Body of Knowledge Guide, PProjects IN Controlled Environments (PRINCE 1 and 2), etc. All have merit, all have their use - but none so far have proven sufficient. These approaches focus almost exclusively on static decision-making and progress tracking. They define criteria for progressing to successive stages, formalize project structure and evaluation, standardize information and practices, and monitor either input (activity, tasks) or output parameters (milestones, products, quality). But they do not address the root causes of megaproject failure; therefore they also do not define the underlying reasons behind megaproject success.

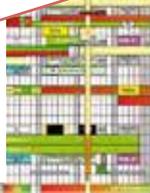


Zu viel klassische Projektplanung ... ?

WHY MORE THAN 90% OF COMPANIES STILL STRUGGLE TO SUCCESSFULLY COMPLETE MEGAPROJECTS

Companies apply normal project management approaches but these are not sufficient for megaprojects without thorough analysis and models for successful completion. The most common approaches are: stage gates, front-end loading, the Program Evaluation Review Technique (PERT), Work Breakdown Structure (WBS), the Project Management Body of Knowledge Guide, Projects IN Controlled Environments (PRINCE 1 and 2), etc. All have merit, all have their use – but none so far have proven sufficient. These approaches focus almost exclusively on **static decision-making and progress tracking**. They do not define criteria for progressing to successive stages, formalize project structure and evaluation, standardize information and practices, and monitor either input (activity, tasks) or output parameters (milestones, products, quality). But they do not address the root causes of megaproject failure; therefore they also do not define the underlying reasons behind megaproject success.

... stage gates, front-end loading, the Program Evaluation Review Technique (PERT), Work Breakdown Structure (WBS), the Project Management Body of Knowledge Guide, Projects IN Controlled Environments (PRINCE 1 and 2), etc. All have merit, all have their use – but none so far have proven sufficient. These approaches focus almost exclusively on **static decision-making and progress tracking**.



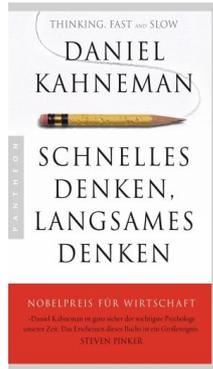
Peter Palchinsky – seiner Zeit voraus



(*1875 †1929)

- russischer Ingenieur und Manager, der wegen seiner schonungslosen Kritik an Stalins gigantischen Prestige-Bauprojekten in Ungnade gefallen ist.
- Seine drei – für sein damaliges Umfeld zu fortschrittlichen – Prinzipien:
 1. *Entwickle immerzu Ideen und verfolge neue Ansätze;*
 2. *Wenn du etwas Neues probierst, dann tu es in einer Größenordnung, in der ein Scheitern zu verschmerzen ist;*
 3. *Fordere Rückmeldungen ein und lerne aus deinen Fehlern.*

Daniel Kahneman: System 1 und System 2



System 1
schnelles
intuitives Denken

Soziale
Orientierung



System 2
langsam
rationales Denken

Selbstorientierung

Die „Jobs“ der beiden Systeme

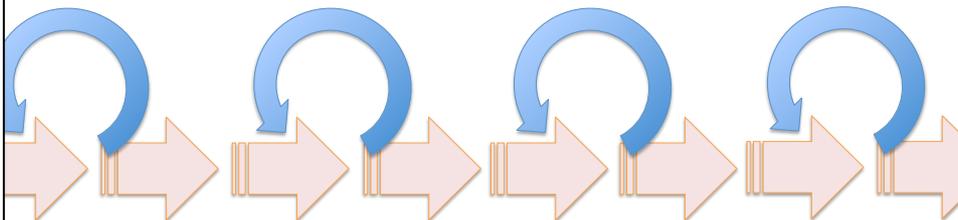
System 1: schnell	System 2: langsam
... arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung.	... wird mobilisiert, wenn eine Frage auftaucht, für die System 1 keine Antwort bereitstellt.
... lässt uns die Welt geordneter, einfacher, vorhersagbarer und kohärenter sehen, als sie es tatsächlich ist.	... ist dafür zuständig, Aussagen anzuzweifeln und nicht zu glauben, ist aber manchmal beschäftigt und oft faul.
... nährt die Illusion, man habe die Vergangenheit verstanden, nährt die weitere Illusion, man könne die Zukunft vorhersagen und kontrollieren. Diese Illusionen sind beruhigend.	... lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten, die auf sie angewiesen sind, darunter auch komplexe Berechnungen.

Was tun?

Wie ich meine Probleme bewältige



Herausforderung (nicht nur) an Changemanagement



In die schnellen, kohärenten, vorhersagbaren und geordneten Planungsschritte ...

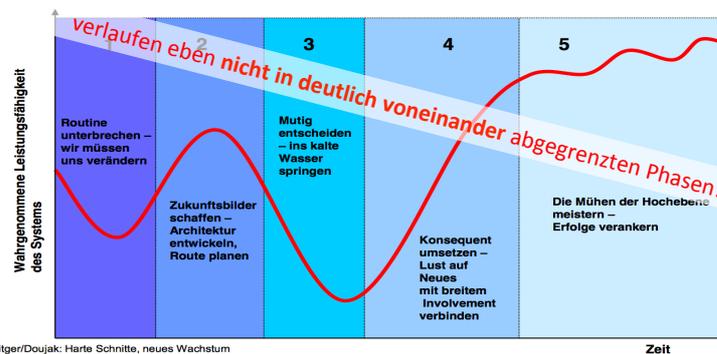
... anstrengende, zweifelnde und Ungewissheit erzeugende „Schleifen“ zwingend einbauen.

um so **als Führungskraft** den beiden möglichen Gründen für das Nicht-Wirken von System 2 entgegenzuwirken:
Ignoranz oder Faulheit.

Komplexität führen

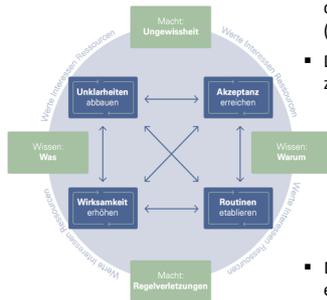
- Erfahrungen aus bisheriger Umsetzung in (Neu-)Planung einfließen lassen
- Nur die anstehenden Arbeitspakete detailliert planen (gestaffelte Planungstiefe)
- Analysen wiederholen
- Ziele als Hypothesen (nicht als Fixpunkte) behandeln
- Überschaubare Pakete in einer „geschützten Box“ störungsfrei bearbeiten
- Akzeptanz der anstehenden nächsten Schritte strukturiert bewerten
 - Aspekte der Macht (geltende Regeln, Interessen) und
 - Aspekte des Wissens (Know-How, Know-What)
- Die Vorhaben an den verfügbaren Mitteln ausrichten
- Den leistbaren Verlust (statt des erhofften Erfolgs) zum Maßstab nehmen
- Überraschungen annehmen
- Pläne fallen lassen
- Irritieren, ausprobieren, experimentieren

Veränderungen in Organisationen ...



Veränderungen in unsicheren Zeiten

flow turn map®



- Beim Changemanagement in komplexen Situationen ist die Reihenfolge der Themen der Veränderung unbestimmt und ergibt sich erst im Verlauf (Iteration).
- Das Veränderungsthema der nächsten Phase ist deshalb je nach Situation zu definieren.
 - So kann auf „Akzeptanz erzeugen“ als nächstes Thema „Unklarheiten abbauen“ folgen, wenn starker Widerstand zu einer Überarbeitung des Konzepts führen muss.
 - Oder auf „Akzeptanz erzeugen“ folgt „Routinen etablieren“, um bei großer Zustimmung für die Neuerung diese sofort überall einzuführen.
- Die Anzahl der Phasen variiert daher durch die sich immer wieder neu ergebende Reihenfolge der Themen der Veränderung.

flow change® navigator



- Besser vorbereitet im Umgang mit Unvorhergesehenem.
- Komplexität aufbauen wo nötig: „Weil ein Springen, ein Vorspringen, Überspringen, manchmal auch ein Zurückspringen eher die normale Art der Fortbewegung ist.“ (von Mutius/Minx)
- Klare Kommunikation über den nächsten Schritt der Veränderung
- Möglichkeiten zum strukturierten Ausprobieren geben
- Denkblockaden verhindern und die Problemlösefähigkeit fördern.
- Unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen kommunizierbar machen.

flow change® navigator

Buch
ESV Verlag

Link – kostenlos:
Changenavigator.flow.de

Gleich ausprobieren
an unserem **Stand:**



Halle A
D.29

