Vortrag:
Wenn “einfach” einfach nicht mehr reicht: Wie Sie komplexe Veränderungen steuern

:: Dieser Vortrag wurde auf der MUWIT 2011 am 12. April 2011 in Berlin gehalten.

:: Die MUWIT wird von der IIR Deutschland ausgerichtet, siehe auch www.muwit.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 gewerbliche Zwecke wieder verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken, auf Datenträger oder auf das Weiterverwenden im Internet.

:: Hier abgedruckt finden Sie die Vortragsfolien. Für weitere Informationen surfen Sie auf unserer Website www.flow.de oder sprechen uns persönlich an.

:: Die Themen des Vortrags lauteten:
- Jonglieren in Change-Vorhaben: Anforderungen an Führung im Wandel
- Die Grenzen der Roadmap (und andere Planungsmethoden)
- Wenn kleine Verschiebungen zu großen Veränderungen führen
- Komplexe Veränderungen mit der flow turn map® steuern.

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

:: Celle im April 2011

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle

mail@flow.de
www.flow.de

copyright :: flow consulting gmbh

flow consulting

Wenn *einfach* einfach nicht mehr reicht

Wie Sie komplexe Veränderungen steuern

flow consulting

Die 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.

flow consulting

Ordnungen

flow consulting

Sechs „Spielverderber“

Menschen entscheiden nach rationalen Prinzipien (maximaler Zweckerfolg).

Preisschwankungen sind nicht normalverteilt, sondern „zufälliger“.

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

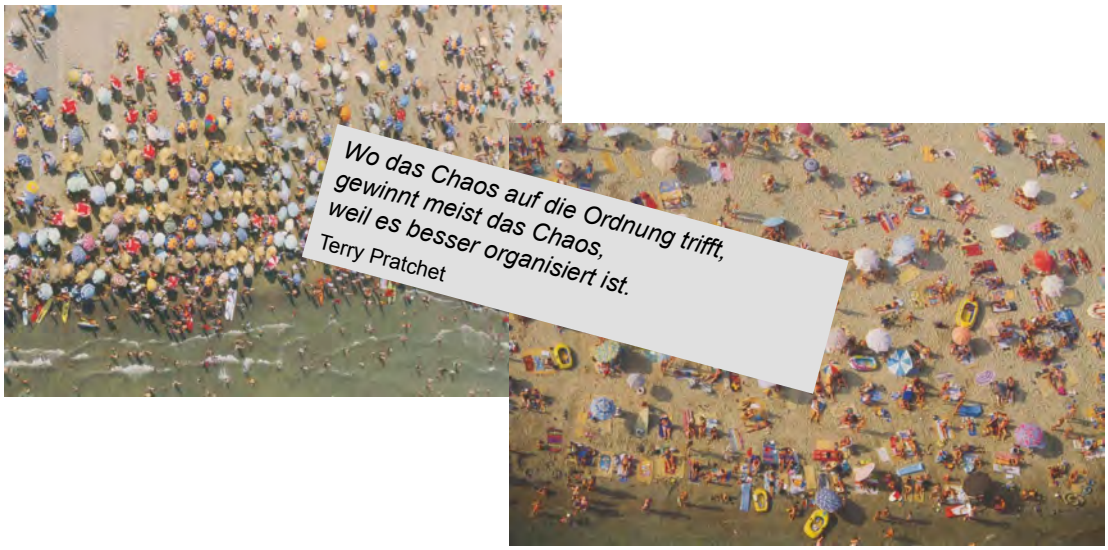
In komplexen Systemen führt gute Absicht häufig zu verheerenden Ergebnissen.

Kontrolle ist nicht möglich, Steuerung ist ein Konstrukt.

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

flow consulting

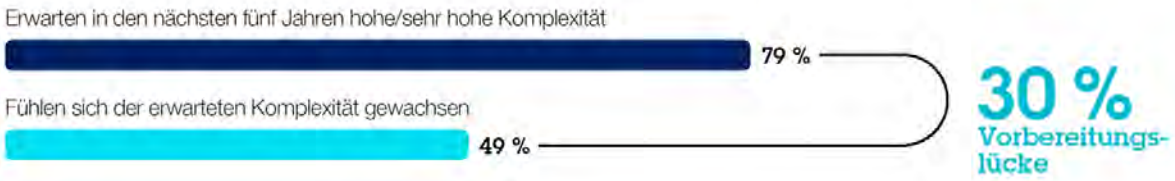
Die Welt der Führung wird unordentlicher



flow consulting

… sie 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.



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.

IBM-Studie 2010: Capitalizing on Complexity

flow consulting

„Komplexität“ – was ist das?

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

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

Kompliziert (als schwierig zu handhabende Ordnung) ✓

flow consulting

„Komplexität“ – was ist das?

+

+

M
mehr Kriterien, Facetten und „Spielfelder“

➲ **M**ehrdimensionalität

U
unerwartet auftretende Phänomene

➲ **U**eberaschungen

W
Wechselwirkung zwischen den Aktivitäten

➲ **W**echselwirkungen

flow consulting

Führung und Jonglieren

Manager müssen in der Lage sein, beides zur gleichen Zeit zu tun, d. h. sie müssen beidhändig sein. Jonglieren ist eine Metapher dafür. Ein Jongleur, der sehr gut darin ist, einen einzelnen Ball zu manipulieren, ist nicht interessant. Das ist es nur, wenn der Jongleur mehrere Bälle auf einmal werfen kann, so dass seine oder ihre Fertigkeit respektiert werden.

Michael L. Tushman/Charles A.O'Reilly: Ambidextrous organizations.
In: California Management Review 38 (1996), S. 8-30.

flow consulting

Unterscheidung: Produktive Ruhe oder produktive Unruhe

Situation	klassisch	neu
komplex ⇒ schlecht strukturierbare Entscheidungen	*unproduktive Ruhe*	*produktive Unruhe*
einfach ⇒ plan- und steuerbare Entscheidungen	*produktive Ruhe*	*unproduktive Unruhe*

klassisch ⇒ definierte Rollen mit typischen Handlungsmustern

neu ⇒ überraschender bzgl. Weg und Ergebnis

Vorgehen

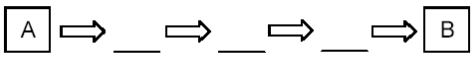
flow consulting

Auswirkung 1: Grenzen geplanter Roadmaps

	geplant	iterativ
Charakter	Linear, Fahrplan, Roadmap	Iterativer Loop als Annäherung durch Wiederholung
Veränderungsziel	Klares Ziel mit Anpassungen (wenn nötig)	Ungenau bestimmte Richtung – Zielkorridor
Veränderungsprozess	Flexibel, überarbeitete Versionen (Status: gültig)	Experimentierend, wahrgenommene Muster (Status: unter Vorbehalt)
Führung (Rolle)	Einen Plan herausgeben, um das Ziel zu verfolgen	Den Weg erkennen lassen, beobachten, unterstützen
Veränderungsdynamik	Einfluss, Zusammenarbeit	sehr enges Zusammenspiel
Veränderungsschritte	Plane intensiv und setze dann zügig um	Handle zügig, improvisiere, lerne zu reagieren und gehe weiterhin kleine Schritte

flow consulting

Auswirkung 2: „Der Plan“

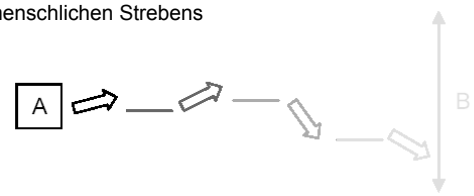


Planung als Vorwegnahme von (chronologisch geordneten) Handlungen, um ein Ziel zu erreichen

„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 flexibles Vorbereitsein auf ungewisse Situationen



flow consulting

… wozu dann noch Pläne?

Wenn Organisationen Strategien 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 dient dann die Strategieentwicklung? Nicht dazu, um umgesetzt zu werden, sondern um sich zu verständigen oder um, ich möchte fast sagen, Demokratie zu machen.
Strategien 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.

flow consulting

Auswirkung 3: 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.

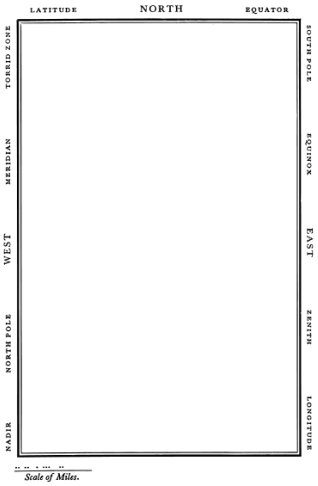
Ashbys Law (William R. Ashby)

„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

flow consulting

Literarischer Exkurs



Eine riesige Karte, gekauft für die Reise,
Hatt' der Captain immer dabei.
Sie zeigte das Meer, und die Crew fand es weise,
Dass nur Meer und sonst nichts auf ihr sei. […]

»All die Karten mit Linien und Inseln und Land –
Was soll's?« (protestierte die Schar.)
»Eine absolut leere ist dem Captain zur Hand –
Was gibt's Besseres? Das ist nun mal wahr!« […]

Der Schwachpunkt der Fahrt war die Navigation,
Und der Captain bekannte pikiert,
Er hätte gehofft, dass ein steifer Nordost
Das Schiff *nicht* nach West manövriert.

Lewis Carroll: Die Jagd nach dem Schnatz

flow consulting

Auswirkung 4: Mikropolitik

vorsichtig, experimentierend und mustersuchend vorzugehen, verlangt „kleine Formen der Einflussnahme" (= Mikropolitik)

Kategorien der Einflusstaktiken:
- Rationales Argumentieren
- Freundlichkeit, Einschmeicheln, Beziehungspflege
- Tauschhandel anbieten oder praktizieren
- Unter Druck setzen, bestimmt auftreten, drohen
- Bündnisse schließen, Koalitionen eingehen
- An höhere Werte oder Idealismus appellieren
- Höhere Vorgesetzte einschalten
- Sich auf Rechte, Pflichten, Vorschriften berufen
- Manipulieren, täuschen, überreden
- Sich beraten lassen, andere mitbeteiligen
- Vollendete Tatsachen schaffen, zupackend handeln

Nichts Neues!?

Oswald Neuberger: Führen und führen lassen (714)

Neu: Iterativ vorgehen:

- ✓ Ausprobieren → erkennen → reagieren
- ✓ Umgebungen schaffen und Experimente verwenden, die das Entstehen von Mustern zulassen.
- ✓ Interaktion und Kommunikation verstärken
- ✓ Diskussion eröffnen
- ✓ Dissens und Vielfalt fördern
- ✓ Ausgangsbedingungen schaffen
- ✓ auf entstehende Muster achten

flow consulting

Iteratives Vorgehen in komplexen Situationen

Umgang mit Regeln
Regeln sind Tagesordnungspunkte, die in immer neuer Brisanz, überraschender Reihenfolge und verändertem Inhalt beim Mitarbeiter auftauchen und von ihm „nach bestem Wissen und Gewissen“ gedeutet, angewendet und verändert werden

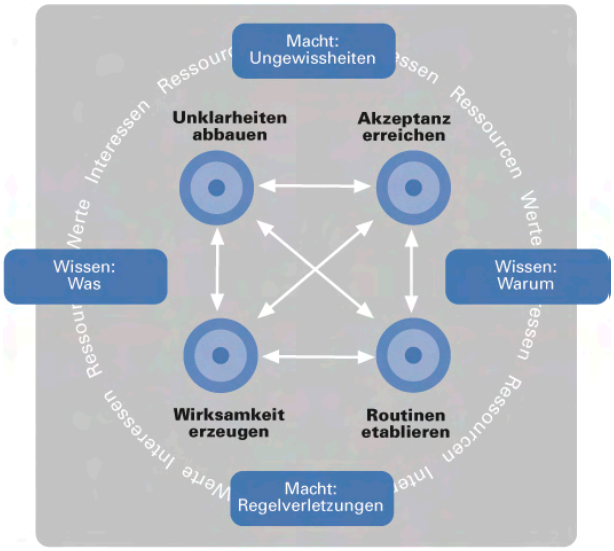
Kombinationsschnelligkeit
Aktiv werden in nicht vorgeplanten, organisatorisch nicht vollständig durchdrungenen Situationen mit nicht im Einzelnen vorhersagbaren Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder (Lührmann)

Vorbereitetsein
In der Lage sein, im richtigen Moment einen „Plan B“ zu (er)finden

Achtsamkeit
Die eigene Aufmerksamkeit auf mehrere Merkmale eines Objektes oder Ereignisses richten und das Erkannte in Beziehung zueinander setzen

flow consulting

Steuerung von komplexen Veränderungen mit der flow turn map®



Dimensionen	Macht ⇔ Wissen
Interaktions-themen	Interesse,Ressourcen, Werte
Kontingenz-phasen	Unklarheiten abbauen, Akzeptanz erreichen, Wirksamkeit erzeugen, Routinen etablieren
Entscheidungs phasen	Abgrenzen ⇢Messen ⇢ Planen ⇢Umsetzen ⇢ Steuern
Verläufe	Wende, Reihenfolge, Tendenz (spin, order, propensity)

flow consulting

Iterative Führung und Beratung als Form der Steuerung komplexer Veränderungsvorhaben

- Komplexität bestimmt durch **Mehrdeutigkeit**, **Überraschungen**, **Wechselwirkungen**
- **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**“
- Vorgehen nach der **Mikropolitik**: Experimentierender und Muster suchender Umgang mit „kleinen Formen der Einflussnahme“
- Gestaltungsmodelle (wie die flow turn map®) und darauf abgestimmte Instrumente sind **Orientierungsmuster** bzw. **Handwerkskoffer** für die einzelnen Schritte eines Veränderungsvorhabens

flow consulting

www.flow.de
wippermann@flow.de