

Wie kompliziert ist es Komplexität zu managen?

Gedanken zu steigenden Anforderungen, Selbstorganisationsfähigkeit und Unternehmenskultur

Dr. Herbert Strobl, MC/ coaching & consulting mit system®

Wien, 26. November 2014

WirtschaftsTrainer-Expertentag

Kompliziert ↔ Komplex

S
DR. HERBERT STROBL

„Es ist alles so kompliziert!“

(Fred Sinowatz)

"Ich weiß schon, meine Damen und Herren, **das alles ist sehr kompliziert** so wie diese Welt, in der wir leben und handeln, und die Gesellschaft, in der wir uns entfalten wollen.

Haben wir daher den **Mut**, mehr als bisher auf diese Kompliziertheit hinzuweisen; **zuzugeben, dass es perfekte Lösungen** für alles und für jeden in einer pluralistischen Demokratie **gar nicht geben kann.**"

(Regierungserklärung 31. Mai 1983)

WirtschaftsTrainer-Expertentag

Komplex?...Kompliziert!


DR. HERBERT STROBL



WirtschaftsTrainer-Expertentag


WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH
Unternehmensberatung · Buchhaltung · IT

Gehirn & Verhalten


DR. HERBERT STROBL

Gefühle regieren den Verstand!
(und viel weniger umgekehrt)



**Großhirn/
Neocortex**
„Ratio“
(0,5 Mio. Jahre)

**Mandelkerne/
Amygdala**
„Angstzentrum“
(flüchten,
angreifen,
tot stellen)

Limbisches System
„Emotio“ & „Reptiliengehirn“
(250 Mio. Jahre)

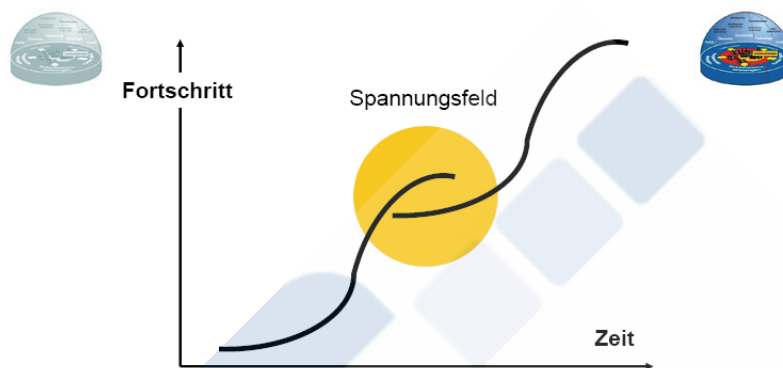
Stammhirnbereich
„Grundfunktionen des Lebens“
(500+ Mio. Jahre)

WirtschaftsTrainer-Expertentag


WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH
Unternehmensberatung · Buchhaltung · IT

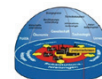
Paradigmenwechsel (work in progress)

- **Paradigma** (= Summe der Annahmen wie die Welt ist)



Paradigmenwechsel (work in progress)

- **Denk- & Haltungssäulen seit 2000+ Jahren**
 - **Monotheismus** (...die Wahrheit an sich)
 - **Aristotelisches Denken** (formale Logik der Beweisführung, Objektivität, Widerspruchsfreiheit...)
 - **linear-mechanistischem Denken** (Ursache → Wirkung)
- **Systemisches Denken ab ca. 1940**
 - „Macy-Konferenzen“ (USA)
 - neues Welt- und Menschenbild
 - komplexes Ideengebäude (3 Kernthemen: **Kybernetik**, **Konstruktivismus**, **Nicht-Trivialität** lebender Systeme)



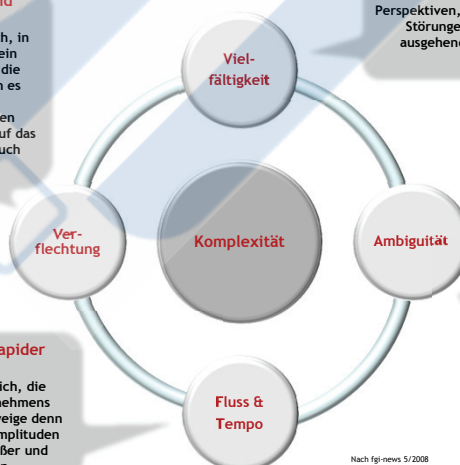
Komplexität

- Eigenschaft eines Systems, dass sein **Gesamtverhalten nicht beschreibbar** ist, **selbst wenn man vollständige Informationen über seine Einzelbestandteile und ihre Wechselwirkungen besitzen würde**
- Komplexität ist nicht etwa nur ein Mangel an Ordnung oder das Gegenteil von Trivialität oder Banalität
- **Höherwertige Fähigkeiten setzen mehr Komplexität voraus** (z. Bsp. Schreibmaschine → Computer; Kutsche → Auto; Telefon → Internet)

Die 4 Ebenen der Komplexität

Alles ist mit allem und jedem verbunden:
ökonomisch, sozial, politisch, in Allianzen etc. Alles, was ein Unternehmen tut, ändert die Bedingungen, unter denen es etwas tut.
Alles, was im Unternehmen geschieht, ist ein Ereignis, auf das andere reagieren - oder auch nicht

Immer mehr & unterschiedliches:
Vielzahl an unterschiedliche Stimmen, Perspektiven, Meinungen und damit auch Störungen/Hemmnisse/Grenzen ausgehend von unterschiedlichen Stakeholdern



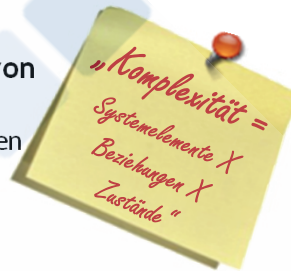
Dauernder und rapider Wechsel:
zunehmend unmöglich, die Zukunft eines Unternehmens vorherzusagen, geschweige denn zu kontrollieren, da Amplituden der Veränderung größer und rascher werden

Mangel an Klarheit:
Verschiedene Interpretationsmöglichkeiten ein und desselben Sachverhalts; Unvollständigkeit von Information; Verwirrung rund um Ursache-Wirkung Beziehungen

Nach fgi-news 5/2008

Komplexität

- Komplexität = heute eine der **größten Herausforderungen für Organisationen** (mit rasant steigender Tendenz)
- **Kernfrage = wie steuert/reguliert/managed man ein System, wenn es (zunehmend) komplex wird/ist?**
- „Komplexitäts-Management“ = Oxymoron
(Kombination von zwei einander widersprechenden/sich gegenseitig ausschließenden Begriffen wie z.B. „beredtes Schweigen“, „Holzeisenbahn“, „Hallenfreibad“...)

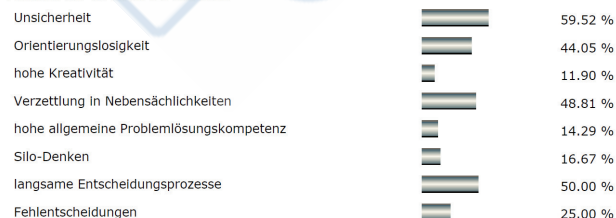


Herausforderung Komplexität

1. Wie hat sich die Komplexität in den Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren entwickelt?



2. Was sind die häufigsten Folgen von hoher Komplexität im Unternehmen? Bitte maximal drei ankreuzen.



Quelle: Umfrage
managerseminare 8/2013

Typische Fehler bei Komplexität

- **Fiktion „triviales System“** (Annahme von Linearität der Wirkung)
- **Regelsuche & -übername** aus anderen Zusammenhängen
- **Annahme der kurzfristiger Wirkung** von Interventionen & **außer acht lassen von Fern- und Nebenwirkungen**
- **Unsortierte Informationsüberflutung** und Detailtiefe („zoomen“)
- **Fehlen eines ausreichenden Überblicks & Strategie**, sowie Auftrags- und Zielklärung („muddling through“; Einzelprobleme bearbeiten statt Gesamtsicht)
- **Zu viele/divergente Detailziele/- Aktionen**; auf **Vermeidungsziele** setzen



Typische Fehler bei Komplexität

- **Zu massive Interventionen/ Übersteuerung**
- **Arbeiten im Reparaturmodus/ Zeitmanagement ad hoc & ohne Zeitpuffer**
- **Verbergen von individueller Unwissenheit**
- **Fehlerkultur der „Sündenböcke“ & „Verschwörungstheorien“**
 - Symptom-Bekämpfung
 - Rechtfertigungen statt lernen aus Erfahrung
 - Kommunikationszusammenbruch innerhalb des Teams bzw. mit Führung



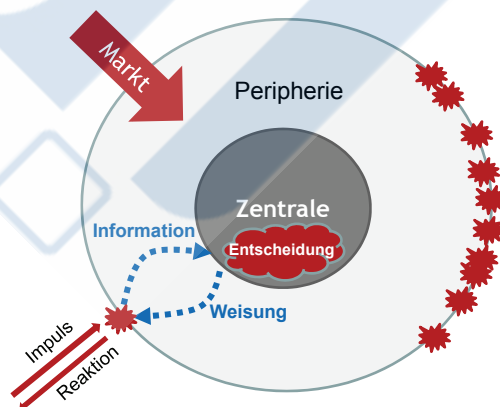
(nach Dietrich Dörner „Die Logik des Misslingens“)

Entscheidung!

„Der Sinn von Führung ist es, Organisationen dadurch arbeitsfähig und überlebensfähig zu erhalten, dass sie kontinuierlich Entscheidungen produziert.“

(N. Luhmann)

Unternehmen & Komplexität



Zentralistisches Steuerungssystem laufen bei stark ansteigender Dynamik Gefahr „zu kollabieren“

(nach Niels Pläging/ BetaCodex)

Komplexitätsbewältigung mit Teams

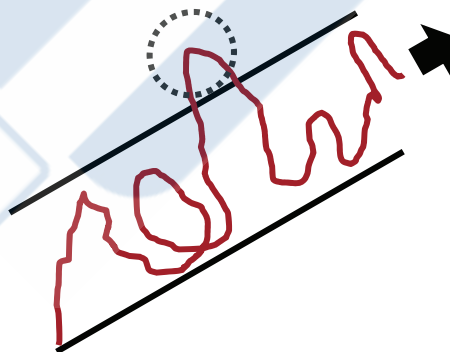


- **Gemeinsamen Aufmerksamkeitsfokus im Team schaffen**
 - Wer sind wir selbst?
 - Was ist der Sinn des Unterfangens?
 - Was wäre ein guter Erfolg/Zukunftsbild? (Lösungsorientierung!)
- **Sinnverstehende Kommunikation im Team erleichtern**
 - Subjektive Sichtweisen & Vorerfahrungen für andere (wertschätzend!) erfahrbar machen
 - Erkundungsprozess in dialogische Schleifen ermöglichen statt endlosen „Überzeugungsdiskussionen“
 - In Bildern & Analogien arbeiten statt nur ZDF (Bauch einbinden!)
 - Viele Fragen stellen, wenige Antworten geben
- **Vertrauenskultur stärken!**

WirtschaftsTrainer-Expertentag



Selbstorganisationsfähigkeit im Team

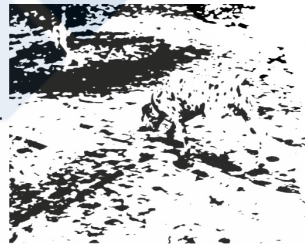


WirtschaftsTrainer-Expertentag



Selbstorganisationsfähigkeit

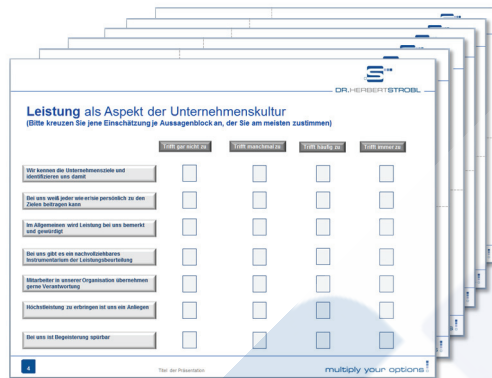
- **Je komplexer das Umfeld, desto nützlicher**
 - Puffereffekte gegen direkte Übersteuerung/realitätsfremde Regulierung
 - Eigenständige Problemlösungskapazität dort wo es (schnell) notwendig ist
- **Steigende Emergenz von Lösungspotenzialen** verglichen mit isolierter Einzel(teil)betrachtung
- **Kunst = Balance** zw. rahmengebender, notwendiger Führung und komplexitäts-reduzierender Selbstorganisation zu finden



Selbstorganisation



Unternehmenskultur ist der Schlüssel



Leistung als Aspekt der Unternehmenskultur
(Bitte kreuzen Sie jene Einschätzung je Aussagenblock an, der Sie am meisten zusimmen)

	Trifft gar nicht zu	Trifft kaum zu	Trifft halb zu	Trifft voll und ganz
Wir kennen die Unternehmensziele und identifizieren uns damit	☐	☐	☐	☐
Bei uns weiß jeder, wer seine persönliche zu den Zielen beitragen kann	☐	☐	☐	☐
In Allgemeinen wird Leistung bei uns bemerkt und gewürdigt	☐	☐	☐	☐
Bei uns gibt es ein nachvollziehbares Bewertungssystem der Leistungsbewertung	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiter in unserer Organisation übernehmen gerne Verantwortung	☐	☐	☐	☐
Hochleistung zu erbringen ist uns ein Anliegen	☐	☐	☐	☐
Bei uns ist Begrenzung optional	☐	☐	☐	☐

Thema der Präsentation: multiply your options!

- Je komplexer die Umwelt, desto wichtiger wird die Unternehmenskultur
- Keine externe Analyse der Unternehmenskultur, sondern **interner Diskurs!**

„Flughöhen managen etc.“

- Führung: in komplexen Systemen lässt sich keine Sicherheit erzielen → Expertensteuerung nicht möglich
- Anderes Führungsverständnis notwendig
 - Subsidiarität fördern und fordern
 - Mehr Leadership & weniger Management („Kulturgärtner“)
 - Ambiguitätstoleranz
 - Schleifengänge hin zum Ziel akzeptieren (Muster erkennen, statt Probleme analysieren)
 - Systeme & Grenzen im Fokus
 - „Flughöhen“ je nach Kontext variieren (thematisch: Lupe ↔ Satellit; Wahrnehmungsquelle: Hirn ↔ Bauch/Intuition)

„Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Verstand ein treuer Diener. Es ist paradox, dass wir heutzutage begonnen haben, den Diener zu verehren und die göttliche Gabe zu vergessen.“

(Albert Einstein)

- **Intuition ist verinnerlichtes Wissen(!)**
 - akkumuliertes Erfahrungswissen, das spontan „da ist“
 - „selbstorganisierende Intelligenz“ (nichts mystisches, keine Willkür oder Fantasie)... „Bauchgefühl“ ist viel rascher als Kopf
 - Somatische Marker & innere Bilder
 - Legitimation im westlichen Kulturkreis?...bis jetzt 
- **Intuition = eine der besten Antworten auf Komplexität**
 - **Heuristiken** (statt Algorithmen)
 - insbesondere wenn zu viele/zu wenige Daten, widersprechende Informationen, nicht vertrauenswürdige Quelle...
 - „trainierbare“ Grundfunktion des Menschen

Schlussworte

„Manchmal kann das, was zählt, nicht gezählt werden
und das, was gezählt werden kann, zählt nicht.“

(Albert Einstein)

multiply your options 

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Herbert Strobl, MC

www.herbertstrobl.cc

office@herbertstrobl.cc

+43 664 2319233