Mehr „Mensch“ und weniger „Rolle“!

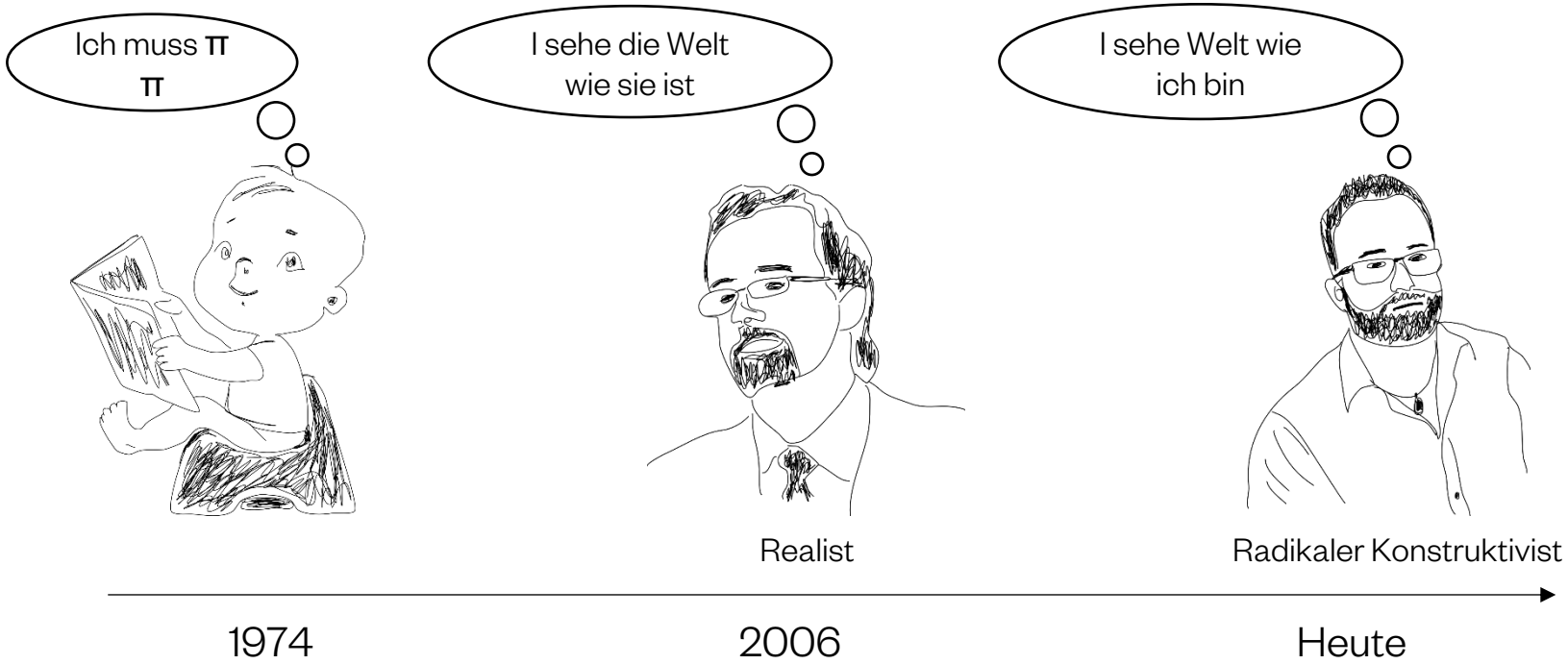
Eine andere Sicht auf Komplexität

Hamburg, 07. Februar 2024

Conny Dethloff, Organisationsdesigner

emergize

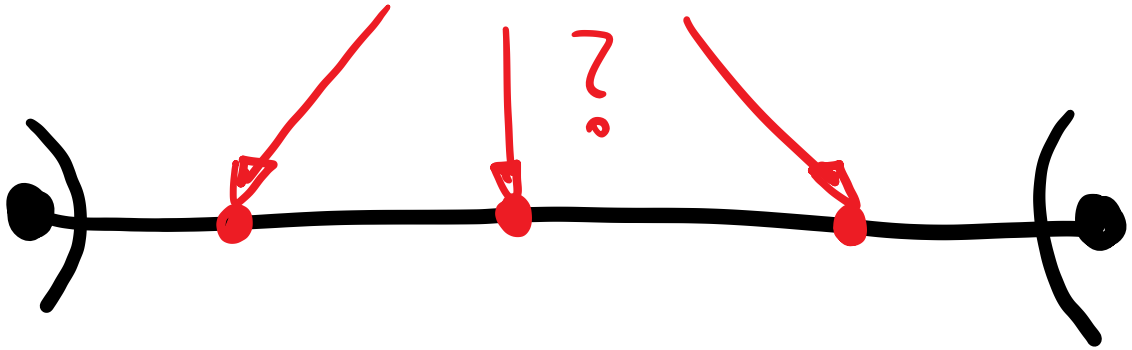
Conny Dethloff – Meine Reise des Verstehens



Logbuch meiner Reise des Verstehens: https://blog-conny-dethloff.de/

Jedes Problem kann ich in beschreibbare und nicht beschreibbare Bestandteile zerlegen.

Einordnung eines zu lösendes Problems (x% kompliziert und y% komplex mit 0% < x,y < 100%)



100% nicht handlungsleitend beschreibbar (100% komplex)

100% handlungsleitend beschreibbar (100% kompliziert)

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto weniger reichen unsere <u>sprachlichen Mittel</u> aus, um dieses handlungsleitend zu beschreiben.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto weniger <u>Wissen</u> liegt vor, dieses zu lösen.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto schwieriger ist es das eigentliche Kernproblem zu identifizieren.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto weniger lässt sich eine Lösung **vor dem Handeln** als richtig oder falsch klassifizieren.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto weniger lässt sich dieses in Teilprobleme zerlegen und die Teillösung zu einer Gesamtlösung zusammen setzen (Emergenz).

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto weniger gibt es die eine beste, sondern <u>viele mögliche Lösungen</u>.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto eher bringt eine gefundene passfähige Lösung immer auch **negative Wirkungen mit sich**, die man handhaben sollte.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto eher sollte man fragen, was GEGEN (Konsent) eine Lösungsoption spricht, nicht was FÜR (Konsens) eine Lösungsoption spricht.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto länger und größer sollte man den Lösungsraum offen halten (➔ Ethischer Imperativ von Heinz von Foerster).

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto eher sollte man nach dem WER fragen,
nicht nach dem WIE.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto eher kann man lernen dieses zu handhaben, **in dem man es tut**. Beispiel: Gleichgewichthalten beim Radfahren lernt man durch Radfahren.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto eher führt eine einseitige und primäre Fokussierung auf wenige Aspekte zu einer kurzfristigen Lösung des Problems, jedoch **langfristig zu einer Verschlimmerung** des Problems.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto eher sollten verschiedene Sichten und Meinungen **ausgehandelt statt ausdiskutiert** werden.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

… desto weniger führt <u>Fokussierung</u> auf Problemlösung zum Lösen des Problems.

Welche Eigenschaften besitzen Probleme mit hohen komplexen Anteilen?

Je komplexer ein Problem ist …

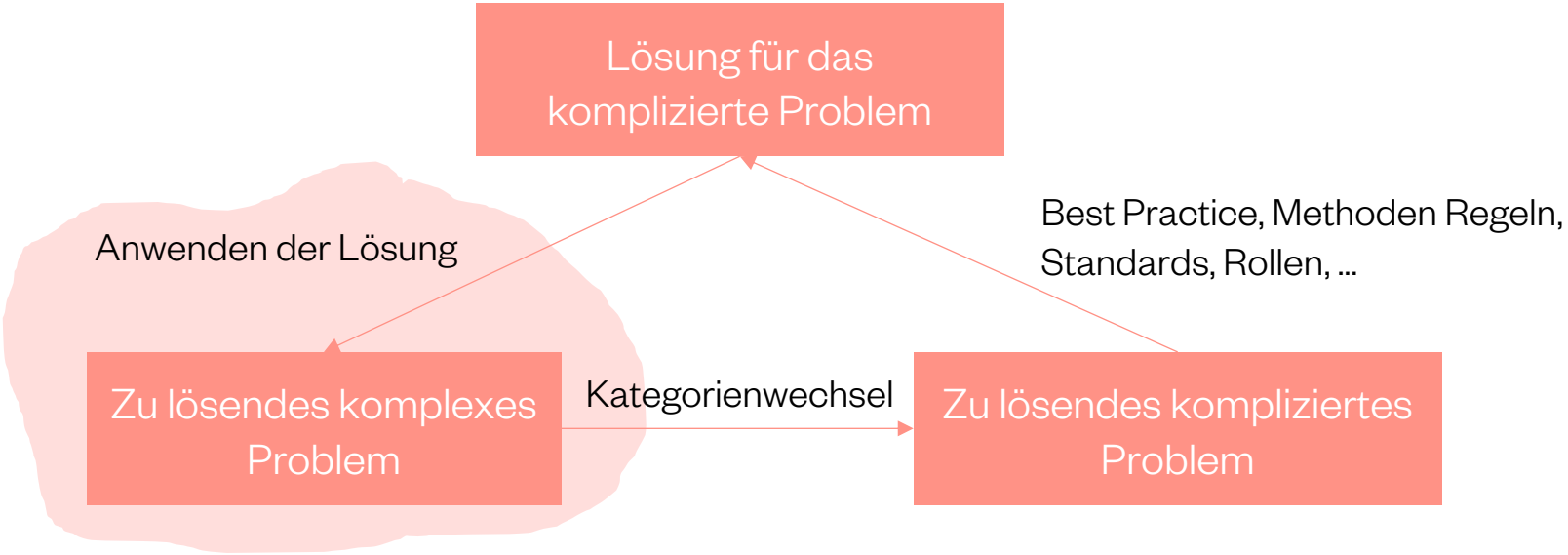
… desto mehr gewinnt der **Mensch** in Bezug zur Maschine beim Problemlösen an Bedeutung.

Bewertung von Problemen: Das Cynefin-Modell ist in meinen Augen verwirrend.

Kompliziert (handlungsleitend beschreibbar)		Komplex (nicht handlungsleitend beschreibbar)	
einfach	schwierig	einfach	schwierig
10 kg heben (für mich)	1000 kg heben (für mich)	Gleichgewichthalten beim Radfahren (für mich)	Gleichgewichthalten beim Snowboarden (für mich)

Einfach ist nicht gleich einfach

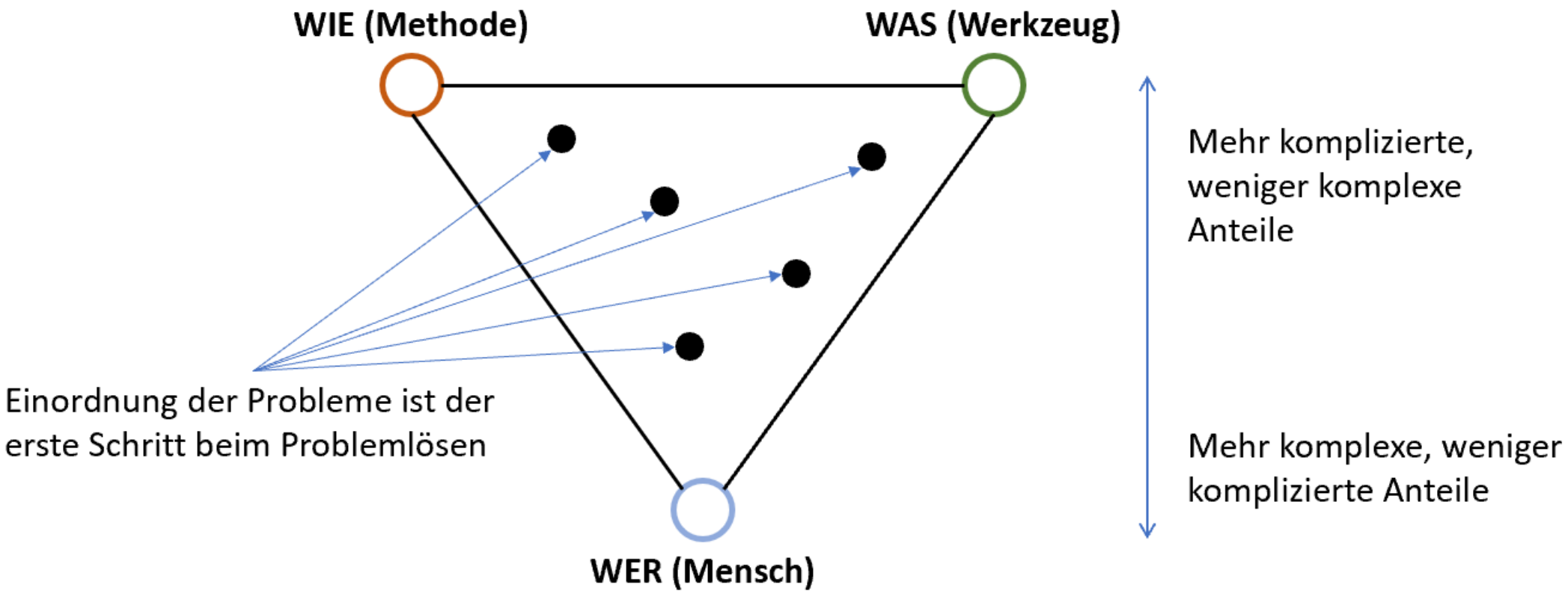
Der Teufelskreis beim Übergang von Komplexität zu Kompliziertheit



1. Komplexität und Kompliziertheit liegen in unterschiedlichen Beschreibungsdomänen.

2. Ein Übergang impliziert stets einen Kategorienfehler. Dieser muss aber getan werden, allerdings im Bewusstsein dessen. ➔ Viele negative Beispiele bekannt: Handspielregel im Fußball, Auslobung von Rollen.

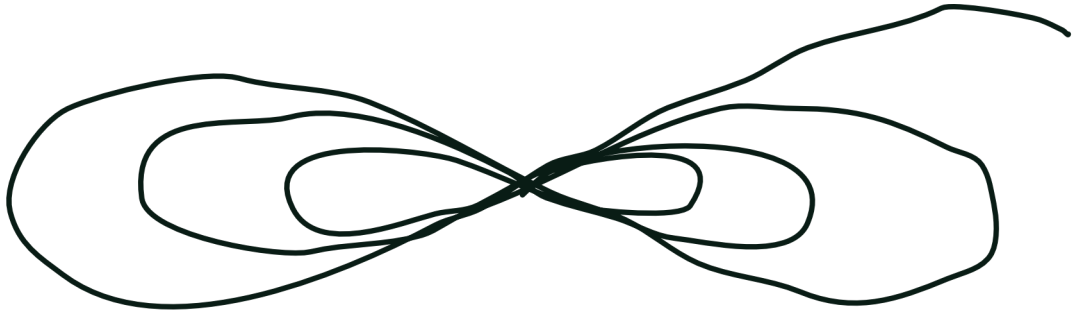
Das Goldene Dreieck des Problemlösens



Problemlösen im Scrum Kontext

Unsicherheit und Ungewissheit ➔ Wertschöpfung wird vorbereitet

Sicherheit und Gewissheit ➔ Wert wird generiert und geschöpft



Komplexe Anteile: ~100%
Komplizierte Anteile: ~0%

Komplexe Anteile: ~0%
Komplizierte Anteile: ~100%

Sprint im Scrum Kontext

Der Zauber hinter den Künsten erfolgreicher Problemlöser

NO GLOSSY STORIES

13 – 14 Juni

Gemeinsam zukunftsfähige Organisationen gestalten: greifbar und echt.

@ Neuhof a.d. Zenn

SUMMIT 2024

emergize

Kontakt

Conny Dethloff

+49 151 171 53 115
c.dethloff@emergize.org

emergize

PORTFOLIO

Structure & Strategy

Ideating fit-for-purpose organizational structures to achieve business targets

- Organizational Design - Zukunftsfähige Organisation denken und gestalten
- Strategy - Strategien in dynamischen Märkten entwickeln und realisieren
- Entscheidungssysteme - Organisationen handlungsfähig aufstellen
- Business Agility - agile Strukturen in gewachsenen Unternehmen ermöglichen
- Prozessoptimierung – Wertschöpfungszentrierte Abläufe
- Digital Transformation - Business, Organisation und Technologie in Einklang bringen
- Sustainable Organization - Organisationen für nachhaltige Transformation aufstellen
- Visuelle Organisationsentwicklung - mit Design & Visualisierung Organisationsentwicklung greifbar machen

Collaboration & Interaction

Fueling the emergence of effective human interactions

- Alignment & Steuerung - Synchronisation ermöglichen und Prioritäten setzen
- Leadership - Führungsstrategien und -kompetenzen entwickeln
- Culture - Organisationskulturen analysieren, reflektieren und verändern
- Purpose & Values - Orientierung durch Sinn, Werte und Normen ermöglichen
- New Work - zukunftsfähige Formen der Zusammenarbeit entwickeln und ausprobieren
- Begegnungsmomente - Zusammenarbeit und Interaktionen räumlich gestalten

Implementation & Behavior Change

Creating benefical conditions for organizational behaviour change

- Organisationsanamnese - Organisationsmuster-, und Strukturanalysen.
- Change Design & Rhythm - Veränderungsvorhaben strukturieren und gestalten
- Transformation Capabilities - Organisationen für die Veränderung befähigen
- Communication & Participation - Change Kommunikation gestalten und Beteiligung ermöglichen
- Transformation Monitor - Veränderungen verstehen und datengestützt navigieren
- Bewegung erzeugen - Organisationen in die Umsetzung bringen

Identity & Branding

Designing vivid and powerful communication flows that touches people and uplift organizations

- Corporate Identity & Brand Communication
- Identitätsentwicklung und -kommunikation (Internal Branding)
- Employer Identity & Employee Experience Communication
- Storytelling
- Kommunikationsstrategie & -Umsetzung
- Visuelle Prozess-Entwicklung
- Cross-mediale Kommunikation
  - Print
  - Digital
  - Event
  - Raum & Architektur

PORTFOLIO

emergize

TEAM

TEAM

emergize

PARTS SUM *emergize*

© 2024 – All rights are reserved.