

# Inhalt

Ein Blick auf die Landkarte: Was es hier gibt .....	6
Orientierung: Wo finden Sie was .....	10
<b>Teil 1: Komplexität „in a Nutshell“ .....</b>	<b>13</b>
Vor dem Seminarbeginn: Die Methode Flipped Learning Offer .....	15
<b>Der erste Seminartag .....</b>	<b>29</b>
Intro & Die Teilnehmer abholen .....	30
2+1 Wertschätzungs-Dialog.....	33
Landkarte „Komplexitätsmanagement“ erstellen .....	39
Branding und Selbstreflexion mit der Selbstpyramide .....	43
Working Out Loud – Die 5 Prinzipien .....	50
Weitere „Wer ich als FührendeR und NetzwerkerIn bin“-Reden .....	55
Working Out Loud – Wir tun es .....	57
Die Vernetzungslandkarte – Im Netzwerk wirksam sein .....	64
In Resonanz sein: (Check-in/)Check-out .....	69
Zur Vorbereitung des nächsten Seminartags .....	73
<b>Der zweite Seminartag .....</b>	<b>81</b>
Glaubenssätze in der Wissenschaft und der wissenschaftliche Anstrich von Glaubenssätzen .....	82
Riemann-Thomann-Modell – Reloaded II .....	89
Weitere „Wer ich als FührendeR und NetzwerkerIn bin“-Reden .....	104
„Erste Ernte“: Austausch mit dem Seminar-Buddy .....	105
Alles Leben ist Problemlösen .....	108

Komplexität: Mehrere Definitionen und (k)eine Wahrheit .....	115
Impulse für Führende .....	126
Selbstorganisation und Komplexität .....	130
Muster wahrnehmen, ausmustern, verstärken .....	137
Wrap-up mit Poll Everywhere .....	147
<b>Der dritte Seminartag .....</b>	<b>151</b>
Alles Musterbrecher, oder was? .....	152
Gewinnen Sie so viel wie möglich .....	157
Unterschiede kapitalisieren: Kooperation & Kollaboration als Erfolgsfaktor .....	164
Ambiguität & Ambivalenz nutzen: Das Tetralemma als Entscheidungshilfe .....	172
Das Agilitätsprofil: Definieren, evaluieren und entwickeln .....	180
Unsere „Landkarte Komplexitätsmanagement“ weiter ergänzen .....	191
Unterschiedlichkeit nutzen: Feedback 4.0 .....	194
<b>Teil 2: Baukasten für Komplexitätstrainings .....</b>	<b>197</b>
<b>Kultur zum Umgang mit Komplexität umbauen .....</b>	<b>199</b>
Ansatzpunkte zur Kulturveränderung .....	200
Das Agile Manifest: Eine Standortbestimmung .....	207
<b>Entscheidungen vergemeinschaften .....</b>	<b>215</b>
Entscheidungen: System 1 und System 2 nutzen .....	216
Co-Kreation von Entscheidungen .....	230
Entscheidungen als Produktentwicklungsprozess .....	235
Die Pugh-Matrix und die Co-Kreation der Entscheidungskriterien .....	245
Slackline .....	252
Scrum-Poker .....	257
<b>Spielen mit Organisation und Agilität .....</b>	<b>263</b>
Das Ball Point Game .....	264
Arbeiten mit dem Cynefin-Modell .....	268
Flaschentornado: Eine Übung zum Thema „Selbstorganisation“ .....	276

<b>Unsicherheit und Ambiguität nutzen</b> .....	<b>279</b>
Start-up als Lösungsprinzip .....	280
Ambiguität und das kontinuierliche Zwickmühlen-Management .....	287
„Ja, und“ – Improvisationsübung .....	293
Das Ungewissheitsprofil .....	300
<b>Wirken im komplexen Umfeld</b> .....	<b>305</b>
Das Minimal Viable Team .....	306
Was das Team-Canvas und ein Kühlschrank gemeinsam haben .....	312
Methoden der Zukunftsgestaltung: Das „Effectuation Grid“ .....	319
Hackathon .....	328
<b>Selbstreflexion: Boost your Buster</b> .....	<b>335</b>
Von der Fehlerkultur zur Lernkultur .....	336
Delta-Talk – Über die Veränderungen sprechen .....	347
Feedback und Lernen – die Seestern-Methode .....	353
Stichwortverzeichnis .....	359

## Ein Blick auf die Landkarte: Was es hier gibt

2017 stellte die Zeitschrift *managerSeminare* die Frage nach der größten aktuellen Herausforderung. Es stellte sich heraus, 70 Prozent der Umfrageteilnehmer nannten an erster Stelle „Die enorme Komplexität des Umfelds“.

73 Prozent aller Führungskräfte beobachten massive Schwierigkeiten, ausreichend schnell Lösungen für komplexe Probleme zu finden und umzusetzen (Studie *Komplexitätsmanagement 3.0* der Schuh Group, 2014).

Der gleichen Studie nach wird gleichzeitig nur in 15 Prozent der Firmen der professionelle Umgang mit Komplexität als „strategische Waffe“ gesehen (Studie „Komplexitätsmanagement 3.0“ der Schuh Group, 2014). Die in der Studie verwendete Waffen-Metapher erweckt den Anschein, als wären Unternehmen im Krieg. Das sehen wir definitiv nicht so. Unsere Überzeugung ist gleichwohl: Es bieten sich jede Menge Chancen und Wachstumspotenziale – gerade für die Schnellen, Zukunftsorientierten, die neues Kartenmaterial sichten und den Kompass neu ausrichten.

Und genau dazu wollen und werden wir in unserem Buch inspirieren.

Bei unserem vertieften Eintauchen in unsere Themen und in die Publikationen der KollegInnen haben wir immer wieder gelesen, dass man Komplexität nicht reduzieren kann, nicht managen und nicht steuern. Wir folgen der Idee, dass jedes Element (wir, jeder) im System immer Ursache und Wirkung zugleich darstellt und somit auch jeder im System Entwicklungs- und Veränderungsimpulse setzen kann. Ob diese im System anschlussfähig sind und aufgenommen werden, wissen wir nicht. Das lässt sich für kein System vorhersagen. Mit den von uns vorgeschlagenen Methoden und Vorgehensweisen glauben und hoffen wir, entsprechende Wahrscheinlichkeiten erhöhen zu können.

Aus diesem Grund haben wir als Arbeitsmotto für unser Buch die Kant'schen Fragen gewählt:

- ▶ Was kann ich wissen?
- ▶ Was soll ich tun?
- ▶ Was darf ich hoffen?

Für das **Wissen** orientieren wir uns an dem, was wir an Wissenschaftlichem zum Thema gefunden haben. Für das **Tun** bieten wir die von uns präsentierten Methoden an und **hoffen**, dass wir so möglichst wirksam werden.

Wie wir als Impulsgeber und Führende in VUCA-Welten erfolgreich und kraftvoll agieren können, dafür haben wir aus unserer und der Praxis von Kollegen jede Menge Werkzeuge und Vorgehensweisen gesammelt, die wir Ihnen in dem vorliegenden Buch vorstellen dürfen. Wir werden über Mindsets und Metaphern reden, mit Methoden spielen, die unter die Haut gehen und Strategien anbieten, die auch in komplexen Welten Erfolg versprechen.

Dabei geht es uns nicht nur um das Wissen und das Können allein, sondern immer wieder auch um das Spüren, in Resonanz mit sich selbst und anderen. Um die Achtsamkeit für die Intuition und das Sich-verlassen auf Faustregeln – wissenschaftlich würde man Heuristiken sagen. Ein Beispiel dafür beschreibt Gerd Gigerenzer in seinem Buch „Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft“ (2013). Er erzählt, wie sich im Jahr 2009 Flugkapitän Chesley Sullenberg zur Notwasserlandung auf dem Hudson River entschied – aus einer Mischung aus Bauchgefühl und Faustregeln heraus. Zwischen dem Blockieren aller Triebwerke durch einen Schwarm Kanadagänse und der Notwasserung lagen nur drei Minuten. Das Beispiel zeigt, wie die Kombination aus hoher Professionalität und Erfahrung (Heuristik = Faustregel), vertrauensvoller Teamarbeit und der Glaube an die eigene Intuition eine erfolgreiche Navigation durch komplexe Welten ermöglichen.

### **Die menschliche Perspektive – Was soll ich tun**

Komplexität und VUCA-Welt erfordern eine neue Menschen-Zentrierung in den Organisationen. Das Agile Manifest beschreibt dies in den ersten von vier agilen Werten so: „Wir bewerten **Individuen und Interaktionen** höher als Prozesse und Werkzeuge“ (vgl. S. 210). Psychologische Sicherheit zwischen Menschen, in Teams und in Organisationen wird mehr und mehr zum zentralen Erfolgsfaktor.

Bei unserem Austausch haben wir Autoren festgestellt, dass dies auch die notwendige Basis in unseren Trainings und Seminaren darstellt. Wir haben reflektiert, wie wir als Trainer dazu aus unserer Sicht beitragen und drei Faktoren ausgemacht: Erstens mittels unserer Sprache, die in jedem Moment wertschätzend und anerkennend sein muss. Zweitens, indem wir die Arbeitsgruppen fortwährend „neu mischen“ und darauf achten, dass Unterschiedlichkeit geschätzt wird. Und drittens, indem wir sehr schnell zu einem „Du“ und Sichannähern per Vornamen einladen. Dieses „Du“ kann sehr hilfreich sein. Deswegen haben wir uns bei diesem Buch dazu entschieden, in unseren gesprochenen Instruktionen auch das „Du“ als Ansprache zu wählen. Die tatsächliche Umsetzung in den Seminaren wird dann selbstverständlich entsprechend dem ausgehandelten Kontrakt erfolgen.

Und noch ein Wort zu unserem Team, Anna, Katharina und Klaus. Wir haben uns sehr spontan gefunden und dem Zufall ganz im Sinne von „Effectuation“ (s. S. 319) eine Chance gegeben. Diese Zusammenarbeit beinhaltet alle Elemente, die unsere komplexe Welt charakterisieren: ein sich wandelnder Kontext, keine gemeinsamen Erfahrungen aus der Vergangenheit und mehr Freestyle als das Befolgen eines Plans. Diese Selbsterfahrung hat uns stets bei der Gestaltung der Übungen zur Seite gestanden, und wir freuen uns, wenn auch Sie unser VUCA-Spirit beim Lesen und Ausprobieren der Methoden begleitet.

Über unsere Zusammenarbeit sind wir sehr beglückt: Denn eigentlich war das ganz anders geplant. Aber, wie schon Karl Valentin vor 100 Jahren sagte: „Prognosen sind schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen.“ Und so haben wir in unserer Zusammenarbeit alle Elemente eines agilen Miteinanders vereint: Wir haben uns (nicht alle) vor dem gemeinsamen Buch gekannt, virtuell zusammengearbeitet, Unterschiedlichkeit als Mehrwert gesehen und genutzt und Co-Kreation im Team betrieben!

### **Die soziale Perspektive – Die vorliegende Veröffentlichung gäbe es nicht, ohne ...**

- ▶ unsere Auftraggeber! Die Möglichkeit, gemeinsam konkrete Projekte zu gestalten, ihr Vertrauen in uns, innovative Methoden mit uns auszuprobieren und ihr kritisches Fordern und Feedback haben uns dazu inspiriert.

- ▶ unsere noesis-Kolleginnen M.Sc. Psychologin Judith Lucas und M.Sc. Psychologin Anja Wiggerhauser, die als Co-Autorinnen, kritische Korrekturleserinnen und Organisatorinnen dafür gesorgt haben, dass das „Werk“ fertiggestellt wurde.
- ▶ all unsere noesis-Kollegen, die uns den Rücken freigehalten und von allen Seiten mitgewirkt haben.
- ▶ all die Autoren, auf deren „Schultern“ wir stehen dürfen, deren inspirierende Veröffentlichungen zum Thema Komplexität, auf die auch wir uns in unseren Quellennachweisen beziehen.
- ▶ Ralf Muskatewitz und Vera Sleeking vom Verlag managerSeminare. Ihr nachhaltiges Fordern, die geduldige Zusammenarbeit und die positive Unterstützung haben uns sehr ermutigt.

Herzlichen Dank an Sie alle!

Allen Trainer- und Beraterkolleginnen und -kollegen viel Erfolg und viel Spaß beim Umsetzen und Vermehren der gewonnenen Erkenntnisse! Wir freuen uns und bedanken uns im Voraus über Anregungen, Ergänzungen und Feedback.

*Anna Dollinger*

*Katharina Fehse*

*Klaus Haasis*

## Orientierung: Wo finden Sie was

Der **erste Teil dieses Buches** ist ein vollständig ausgearbeitetes, dreitägiges „offenes“ Komplexitätstraining. „Offen“, weil dieses Training sich dafür eignet, die Teilnehmenden grundlegend für das Thema und die Anliegen von „Komplexität“ fit zu machen – ohne dass ein ganz konkretes Unternehmensziel dahinter steht. Dieses Training bietet sich also auch dann an, wenn Sie beispielsweise Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmen in einer Gruppe haben.

Wir empfehlen, die Teilnehmenden ein bis zwei Tage vor dem dreitägigen Präsenztraining darauf vorzubereiten. Zu diesem Zweck wird zunächst eine „Flipped Learning Offer“ vorgestellt (FLO). Dabei handelt es sich um einen interaktiven Lernpfad, der von den Teilnehmenden komfortabel von zu Hause aus durchwandert werden kann und der sowohl Sie als Trainer vorstellt als auch in die wichtigen Kernbegriffe rund um das Thema „Komplexität“ einführt (S. 15).

Die nächsten Unterkapitel sind der erste Seminartag (S. 29), der zweite Seminartag (S. 81) und der dritte Seminartag (S. 151). Sie finden die jeweilige Tagesagenda zu Beginn jedes Seminartages. Dieses modulare Training vermittelt Führenden Komplexität „in a Nutshell“.

Sollten hinter Ihrem Training nun die konkreten Ziele und aktuellen Bedarfe eines Unternehmens stehen, dann passen Sie das Training nach dem Baukastenprinzip an. Mit den modularen Methoden und Tools aus dem **zweiten Teil des Buches** fügen Sie Ihr Training so zusammen, dass es den spezifischen Schwerpunkten Ihres Trainingsauftrags entspricht.

Zu diesem Zweck erhalten Sie dort Module, mit denen verschiedene Komplexitätskompetenzen trainiert werden. Wollen Sie beispielsweise in einem Unternehmen die Feedback-Kultur verbessern, so setzen Sie in Ihrem Komplexitätstraining einen Schwerpunkt auf „Selbstreflexion“ und bauen verstärkt die Module zum Thema „Selbstreflexion“ aus dem zweiten Teil des Buches ein (s. S. 335 ff.). Soll im Unternehmen das Thema „Kultureller Change“ angegangen werden, so empfehlen wir, entsprechend Module aus dem Themenbereich „Kultur zum Umgang mit Komplexität ausbauen“ (s. S. 199 ff.) in Ihr Training einzubauen.



Sie werden feststellen, dass die im zweiten Teil des Buches vorgestellten Module mit dem Themenbereich Kultur/Haltung beginnen, weil wir diese für das Thema Komplexität in Unternehmen grundsätzlich als sehr wichtig erachten und Ihnen besonders ans Herz legen möchten.

Wenn Sie auf der Suche nach bestimmten inhaltliche Schwerpunkten oder Begriffsdefinitionen sind, empfehlen wir Ihnen, auf das Stichwortverzeichnis am Ende dieses Buches zurückzugreifen (s. S. 359).

Für Ihr Komplexitätstraining stehen Ihnen außerdem zusätzliche Materialien wie Handouts zum Herunterladen zur Verfügung. Geben Sie dafür den Link, der in der inneren Umschlagklappe dieses Buches steht, in Ihre Browserzeile ein. Folgen Sie der Downloadroutine, nachdem Sie sich registriert haben. Alle Dokumente, die Ihnen online als **Download-Ressource** zur Verfügung stehen, sind in diesem Buch mit dem nebenstehenden Pfeilsymbol gekennzeichnet.



# Das Ball Point Game

## Orientierung

### Ziele

- ▶ Den Teilnehmern wird ein erster Kontakt und das intensive Erleben agiler Methoden ermöglicht (Plannings, Retrospektiven ...)
- ▶ Die Teilnehmer erfahren in einer kurzen Zeit intensiv und verdichtet das Zusammenarbeiten in hierarchiefreien Teams

### Zeit

Insgesamt ca. 80 Minuten

- ▶ Instruktion: 10 Minuten
- ▶ Spielzeit zwischen 30-50 Minuten
- ▶ Auswertung der Übung: 20 Minuten

### Material

Mind. 100 Bälle (z.B. aus Bälle-Bädern für Kinder); Stoppuhr; eine freie Fläche; ein Flipchart mit Tabelle (siehe unten)

### Erläuterung

Das „Ball Point Game“, erfunden von Boris Gloger (2008), ist ideal, um die Teilnehmer den Vorteil von schnellen Feedback-Zyklen gegenüber einem perfekten Projektplan erleben zu lassen, das heißt, agile Prozesse und deren Wirkungsweise. Die Übung eignet sich besonders für Gruppen mit mehr als sechs Personen, je mehr Mitspieler, umso besser. Das Spiel zeigt den Teilnehmern sechs agile Prinzipien auf:

1. Vertrauen (ins Team und in jeden Einzelnen),
2. Selbstorganisation (kein Management von außen),
3. Reflect & Adjust (Reflektieren und Anpassen der Vorgehensweise),
4. schrittweises Arbeiten (iteratives Einschätzen, Planen, Verbessern der Prozesse),
5. agile Methoden (Sprint, Retrospektive, Planning, Estimation) und
6. Lernen (schnelle Erfolge).

### Intro-Vorschlag

*„In diesem Spiel könnt ihr agile Prozesse und Prinzipien (wie „Sprints“, „Scrum-Meetings“) hautnah zu erleben. Ihr habt als Team die Aufgabe, so viele Bälle wie möglich in einer bestimmten Zeit durch euer System*

zu schleusen. Ihr müsst euch dazu selbst organisieren und den für euch besten Weg zum Erfolg finden. Dabei gelten diese Regeln:

1. Alle agieren als ein Team
2. Der Ball muss am Ende wieder bei der Person landen, die den Ball ins Spiel gebracht hat.
3. Der Ball darf nicht direkt zu dem rechts oder links neben dir stehenden Nachbar gereicht werden
4. Bei der Übergabe von einem Teilnehmer zu einem anderen muss der Ball kurz in der Luft sein („Air-time“) (...damit einfache Lösungen verhindert werden)
5. Der Ball muss von jedem Team-Mitglied berührt werden (...Berühren symbolisiert die Mitarbeit an einem Projekt oder im Betrieb)
6. Ein Durchgang dauert zwei Minuten
7. Die Retrospektive dauert drei Minuten
8. Insgesamt gibt es fünf Durchgänge/Iterationen

„Vor jedem Sprint (Durchgang) habt ihr die Aufgabe, zu schätzen, wie viele Bälle ihr durch euer System transportieren könnt. Dann erfolgt der zweiminütige Durchgang und anschließend habt ihr die Chance einer Feedback-Runde bzw. Retrospektive, um euer Vorgehen zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen. Nach diesem Schema werden fünf Runden gespielt, immer mit: Schätzung – Spiel – Retrospektive.“ Das Vorgehen können Sie wie abgebildet auf einer Flipchart darstellen.

Vorgehen

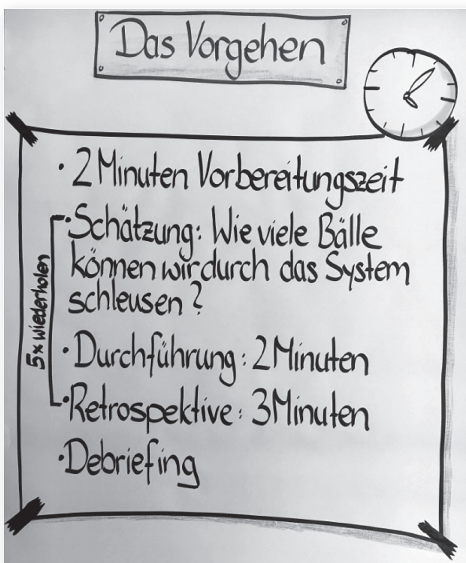


Abb.: Das Vorgehen beim Ball Point Game.

„Bevor ihr beginnt, habt ihr nun zwei Minuten Zeit, um euch vorzubereiten. Daraufhin könnt ihr die erste Schätzung abgeben: Wie viele Bälle können wir durch das System ‚jonglieren‘? Diese Schätzung sowie die pro Runde erzielten Ergebnisse können in der Tabelle auf dem Flipchart protokolliert werden.“ Das dazugehörige Flipchart sieht folgendermaßen aus, „Done“ steht dabei für die durchgereichten Bälle. Heruntergefallene Bälle könnten zudem zusätzlich auch noch als Fehler gezählt werden.

Danach erfolgen der erste Durchgang sowie die erste Feedback-Runde bzw. Retrospektive, eine erneute Schätzung für den nächsten Durchgang, der anschließend direkt durchgeführt wird, usw.

Wenn ein Team nach ein paar Runden aufgeben möchte, weil es der Meinung ist, sich nicht mehr weiter steigern zu können, kann ein „Scrum Master“ ernannt werden. Dieser beobachtet das Spiel von außen und gibt in der Retrospektive sowohl Feedback zur Übung als auch zum Kommunikationsstil in der Retrospektive selbst.

AUSWERTUNG		
Durchgang	Schätzung	Done
1		
2		
3		
4		
5		

Abb.: Auswertung.

Es kann auch vorkommen, dass in einem Durchgang ein schlechteres Ergebnis erzielt wird als im vorherigen. Dies kann ebenfalls einen effektiven Lernprozess in Form einer Retrospektive nach sich ziehen. Die Teilnehmer können so viele Runden spielen, wie sie wollen!

**Debriefing**

Im Debriefing mit den Teilnehmern kann zunächst darauf eingegangen werden, wie zufrieden die Teilnehmer mit dem Ergebnis sind und ob sie das so am Anfang erwartet hätten. Anschließend können folgende Fragen diskutiert werden:

- ▶ Was haben wir während der Durchgänge erlebt?
- ▶ Wann/Wo haben wir einen ‚Flow‘ gespürt, im Sinne der systemischen Schleife (try, reflect, adjust)?

- ▶ Welche Erfahrungen waren für uns nützlich und wertvoll?
- ▶ Was nehmen wir jetzt für unseren Unternehmensalltag mit?
  
- ▶ Gloger, B. (2016): Ball Point Game. Feel the SCRUM Flow. *borisgloger.com/wp-content/uploads/2016/08/Ball\_Point\_Game.pdf* – abgerufen am 27.08.2018.
- ▶ Steinbrecher, W. (2016): Spielerisch lernen, was „agil“ bedeutet. Das Ball Point Game. *www.teamworkblog.de/2016/03/spielerisch-lernen-was-agil-bedeutet.html* – abgerufen am 27.08.2018.
- ▶ Tarnowski, M. (2017): Ball Point Game – Introducing Agile By The Fun Way. *www.plays-in-business.com/ball-point-game-introducing-agile-by-the-fun-way/* – abgerufen am 27.08.2018.
- ▶ Video: #play12 2nd. ed. – Ball Point Game. *www.youtube.com/watch?v=7vnHeFs71hE* – abgerufen am 27.08.2018.
- ▶ *scrumology.com/from-the-archives-the-ball-point-game/* – abgerufen am 27.08.2018.

Quellen



# Testen Sie einem Monat lang Training aktuell für nur **8 EUR!**

## Klimaabo

Training aktuell digital abonnieren und Umwelt und Geldbeutel schonen!



### Einkaufsrabatte

bis zu 20% Rabatt auf Bücher und Trainingskonzepte der Edition **Training aktuell**

### trainerkoffer

Testen Sie einen Monat die Mini-Flat auf [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

### Beitragsarchiv

Das digitale Trainerarchiv: über 312 Hefte, 1.500 Beiträge, 47 Dossiers

**Jetzt Testmonat beginnen!**

## Ihre Vorteile als Jahresmitglied **Training aktuell** auf einen Blick:

- 12 x jährlich Printausgabe **Training aktuell**, **Klima**abonnenten erhalten das ePaper.
- **20% Rabatt** auf alle **Trainingskonzepte**.
- exklusiver Flatrate-Zugriff auf **trainerkoffer.de**: 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Vertragsmuster
- bis zu **20% Rabatt** auf alle **Bücher, Toolkits** und **eBooks** der EDITION **Training aktuell**
- **versandkostenfreie Lieferung** nach Deutschland
- mobil lesen: ePaper-Ausgaben inklusive
- jährlich eine **neue Marktstudie** als eBook inklusive
- **Premium-Eintrag** in der Verzeichnis-Datenbank Weiterbildungsexperten auf [www.seminarmarkt.de](http://www.seminarmarkt.de). – Sie sparen 150 EUR
- **#PTT2020**, Tickets bis **150 EUR** günstiger
- **CUBE – Das Visu Event**, Tickets **100 EUR** günstiger
- **Freikarten** für wichtige **Weiterbildungsmessen**, z.B. Zukunft Personal
- freie Nutzung von über **1.500 Artikeln** im digitalen Archiv von **Training aktuell**
- **47 Dossiers** (Preis je 19,80 EUR) kostenfrei