



KOMPLEXITÄT
MANAGEN

Komplexität managen

Schön, dass Sie diesen Selbstcoachingkalender aufgeblättert haben und den Mut zeigen, sich mit Komplexität zu beschäftigen.

Globalisierung, Digitalisierung, Spezialisierung, Informationszuwachs, Umwelt- und Klimaveränderungen sowie gesellschaftliche und politische Entwicklungen lassen uns in einer **unüberschaubaren Welt** leben. **Flexiblere und unsicherere Arbeitsbedingungen** mit **zunehmender Interaktionsdichte** wirken sich direkt auf unser Leben aus. Auch wenn Komplexität per se nichts Bedrohliches ist, so führt das Erleben von Komplexität doch häufig zu einem **Gefühl der Unsicherheit und der Überforderung**.

Mit diesem Kalender geben wir Ihnen einen Überblick über die **Tücken der Komplexität** und stellen Ihnen Methoden zur **Bewältigung von Komplexität vor**.

Was macht eine Situation überhaupt zu einer komplexen Situation? Die Antwort erhalten Sie in den ersten drei Monaten. Uns Menschen fällt es schwer, **Unsicherheit auszuhalten** (April) und unsere **Kompetenzen realistisch einzuschätzen** (Mai). Auch unsere **kognitiven Grenzen** wirken sich aus: auf die Aufnahme und **Verarbeitung von Informationen** (Juni und Juli), unsere **Entscheidungsfindung** (August) sowie die **Steuerung von Maßnahmen** (September). Diese Einschränkungen können wir durch den Ausbau von **Handlungsstrategien** und die **Erweiterung von Ressourcen** kompensieren (Oktober und November). Mit diesem Wissen werden Sie in die Lage versetzt, (**Führungs-**)**Verantwortung** zu übernehmen und Komplexität zu managen (Dezember).

Im Verlauf der Monate geben wir Ihnen Anregungen zur Selbstreflexion. Darüber hinaus finden Sie ein Selbstcoachingtool unter www.ryschka.de/Selbstcoaching-Kalender, mit dem Sie Ihre Einstellung reflektieren und sich für komplexe Situationen mental stärken können.

Wir wünschen Ihnen ein Jahr, in dem Sie auch in undurchschaubaren (Lebens-)Lagen souverän handeln und ein schönes Weihnachtsfest, das nicht zu einer komplexen Herausforderung wird.

Jurij Ryschka, Vera Müller, Stefan Singer, Leoni Saechtling, Wiebke Stegh und Ulrike Ryschka



Gute Fahrt...

www.tytschka.de

Januar

...bis es aus dem Ruder läuft

Stellen Sie sich vor: Gemeinsam mit zwei guten Freunden freuen Sie sich auf ein spaßiges Abenteuer – wieder einmal eine Rafting Tour. Nach der Verteilung der Schwimmwesten und einer Einführung durch den Guide geht es an Bord zusammen mit acht ausgelassenen, jungen Männern und einem Ehepaar. Eine Stunde sind Sie in einfachem Gewässer unterwegs, dann erklärt der Guide, dass es jetzt in schwierigeres Gewässer gehe. An der nächsten Abzweigung müssten Sie sich unbedingt links halten, rechts käme ein Wasserfall. Die Strömung nimmt zu. Beim starken Paddeln stürzt der Ehemann ins Wasser. Seine Schwimmweste löst sich, der Mann droht zu ertrinken und kann nur mit Mühe von Ihrem Freund festgehalten werden. Die Frau schreit. Inzwischen versuchen sechs Männer und der Guide, den Verzweifelten an Bord zu ziehen. Dadurch bekommt das Boot kurz vor der Abzweigung eine Schräglage. Den drei noch Paddelnden gelingt es nicht, das Boot nach links zu manövrieren. Das Boot gerät in den rechten Flussarm und treibt auf den Wasserfall zu. Nur dadurch, dass Sie das Kommando übernehmen und vier junge Leute wieder zum Paddeln bringen, kann das Boot kurz vor dem Wasserfall ans Ufer gesteuert werden.

Das Beispiel beschreibt unzweifelhaft eine komplexe und zudem bedrohliche Situation: **Wann ist Ihnen bewusst geworden**, dass die Situation „aus dem Ruder läuft“? Bei der Buchung des Abenteurers? Als die angeheiterten jungen Männer Ihrer Gruppe zugeteilt werden? Als der Mann in den Fluss fällt? Als Ihnen klar wird, dass der Guide mit der Steuerung der Mannschaft überfordert ist?

Die Raftingtour ist von **Anfang an komplex** – wir machen uns dies nur **nicht bewusst**: Ein Fluss hat Stromschnellen, Untiefen und Wasserfälle. Das Wetter kann schnell umschlagen. Sicherheitsvorkehrungen werden unterschiedlich streng ausgelegt und beachtet. Wir können die anderen Gruppenmitglieder nur bedingt einschätzen und wissen nichts über die Kompetenzen des Guides... Der **Komplexitätsgrad** hat sich im **Prozess erhöht**: Durch den Sturz des Ehemannes ins Wasser wird die Lage brisant: Das Boot bekommt Schlagseite und treibt in den rechten Flussarm.

- **Erinnern Sie sich an komplexe Situationen in Ihrem Leben. Wann wurde Ihnen die Komplexität der Lage bewusst?**



Dynamik

Februar

...und Intransparenz – dadurch wird's komplex

In der Alltagssprache verwenden wir häufig das Wort „komplex“. Wir sprechen davon, dass eine Aufgabe komplex ist, wenn wir diese z. B. als besonders schwierig wahrnehmen oder herausstellen möchten, ein unübersichtliches Problem gemeistert zu haben. In der Fachliteratur finden sich verschiedene Definitionen von **Komplexität**, denen die folgenden **fünf Aspekte** gemeinsam sind (Dörner, 2002; Funke, 2003; Von der Weth, 2001):

- **Mehrere, miteinander konkurrierende Ziele (Polytelie):** Es existieren mehrere, sich teilweise widersprechende Ziele (einerseits soll der Ehemann unseres Raftingbeispiels gerettet werden, andererseits darf das Boot nicht in den rechten Flussarm geraten).
- **Vielzahl der Variablen:** Es existiert eine Vielzahl an Variablen (die Verfassung der Mitfahrenden, die Führungskompetenz des Guides, die Sicherheitsvorschriften und deren Überprüfung, die Beschaffenheit des Flusses etc.).
- **Vernetztheit der Variablen:** Die Variablen beeinflussen sich gegenseitig (Strömung → Paddelverhalten → Herausfallen → Sicherheitsmängel → Rettungsmaßnahmen → Schiefelage des Boots...).
- **Intransparenz:** Einige Variablen und deren Wechselwirkungen sind den Akteuren nicht bekannt oder bewusst (z. B. das Verhalten der Mitfahrenden).
- **Dynamik:** Das System entwickelt sich weiter – auch ohne Zutun der Akteure. Prozesse lassen sich nicht einfach stoppen (das Boot wird von der Strömung auf den Wasserfall zugetrieben).

Bei **unserem Raftingbeispiel**, einem **Störfall** in einer chemischen Anlage, einer **Geiselnahme** oder einem **Umstrukturierungsprozess** in einer Organisation wird schnell deutlich, dass verschiedene Variablen eine Rolle spielen und sich gegenseitig beeinflussen, nicht alle Einflussgrößen bekannt sind, Ziele im Widerspruch zueinander stehen können und die Situation eine Eigendynamik hat. Doch wie sieht es mit **alltäglichen Situationen** aus, z. B. einem Kindergeburtstag, einer Urlaubsplanung, einer zwischenmenschlichen Beziehung zu Ihrem Nachbarn, Ihrem Partner oder der Arbeitsbeziehung zu Ihrer Chefin?

- Welche Situationen, die Sie bisher als komplex bewertet haben, stellen sich im Hinblick auf die beschriebenen Merkmale tatsächlich als komplex heraus? Wie würden Sie die anderen Situationen bezeichnen?



Menschen machen's
komplex...

März

Menschen machen's möglich

Wenn wir einen Lichtschalter drücken, geht das Licht an oder aus – ein „**einfaches System**“. Es gibt nur ein Ziel, wenige bekannte Einflussgrößen und keine Interaktionen. Das Ergebnis ist vorhersehbar.

Der Zugang zu dem IT-System einer Firma muss das Eindringen von außen verhindern. Gleichzeitig sollen sich Mitarbeiter schnell einloggen können, das Sicherungssystem möglichst wenige zusätzliche Kosten verursachen und stabil laufen. Hier handelt es sich um ein kompliziertes System. Es enthält unterschiedliche Zielsetzungen und viele, sich gegenseitig beeinflussende Variablen, die alle bekannt und deren Einflüsse vorhersehbar sind. Die Merkmale „Intransparenz“ und „Dynamik“ besitzt dieses System – in Abgrenzung zu **komplexen Systemen** – nicht (Sargut & McGrath, 2011).

Häufig werden anfänglich „nur“ **komplizierte Situationen durch das Zusammentreffen mehrerer Menschen zu komplexen Situationen** (Hofinger, 2003; Oswald, Köhler & Schmidt, 2016; Salewski & von Rosenstiel, 2012). Unterschiedliche **Interessen, Persönlichkeiten und Ziele** kommen ins Spiel. Vieles wird nicht ausgesprochen und ist damit intransparent. Dynamiken können im Verlauf unerwartet durch Fehleinschätzungen, mangelnde Kompetenzen, Demotivation, gesundheitliche Einschränkungen oder Konkurrenzdenken auftreten und zu unvorhersehbaren Interaktionen führen. Es reicht **ein Einzelner, der seine Position und Funktion innerhalb eines Systems** nicht gut genug kennt und somit die Angemessenheit und Auswirkungen seines Handelns nicht abschätzen kann.

Ein Hausbrand ist für die Bewohner eine dramatische Situation – für einen Feuerwehrtrupp handelt es sich dagegen meist um eine einfache, vielleicht eine komplizierte Aufgabe. Wenn jedoch ein Kind plötzlich in das brennende Haus läuft, um seinen Teddy zu retten, wird die Sache schnell komplex.

- Fallen Ihnen Situationen ein, bei denen Menschen eine Entwicklung von kompliziert zu komplex befördert haben?

Wie wir in den nächsten Monaten sehen werden, hat uns die **biologische Evolution** nicht ausreichend darauf vorbereitet, komplexe Situationen erfolgreich zu bewältigen (Singer & Uhlig, 2015). **Und doch sind es Menschen**, die den Überblick behalten und vorausdenken, Prioritäten setzen, Entscheidungen treffen und Maßnahmen veranlassen, die Verantwortung übernehmen und zu Führung bereit sind und somit **komplexe Situationen bewältigen**.

Impressum

Autoren

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Vera Müller, Stefan Singer, Leoni Saechtling, Dr. Wiebke Stegh und Ulrike Ryschka

Unser herzlicher Dank für alles Organisatorische rund um den Kalender gilt Christina Meysing.

Photographie Jurij Ryschka, Julia Teine, www.julia-teine.de

Druck typographics GmbH, Darmstadt, www.27a.de

Der Kalender ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte liegen bei Verlag Dr. Jurij Ryschka. 2017.

Rathausstraße 7 – 55128 Mainz – Fon +49.(0)6131.7207650 – Fax +49.(0)6131.7207655

www.verlag-ryschka.de – info@verlag-ryschka.de

ISBN 978-3-944618-02-9

VERLAG
DR. JURIJ RYSCHKA

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

Ich habe entschieden – ISBN 978-3-9812712-5-6

Zeit für Zeit – ISBN 978-3-9812712-1-8

Net(!)works! – ISBN 978-3-9812712-2-5

Ich selbst reflektiert – ISBN 978-3-9812712-3-2

Balance – ISBN 978-3-9812712-4-9

Karriere – ISBN 978-3-9812712-6-3

Kreativität und Innovation – ISBN 978-3-944618-00-5

Kooperation – ISBN 978-3-9812712-9-4

Selbstkontrolle – ISBN 978-3-944618-01-2

In der Reihe Performance Support erschienen:

Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. (2013) von Marc Solga und Jurij Ryschka – ISBN 978-3-9812712-7-0