

Macht & Komplexität Führung verändert sich

5. DSGTA-Kongress für Transaktionsanalyse
vom 14./15. März 2015 in Zürich

Maya Bentele, dipl. psych FH/SBAP, TSTA-O/C
Dr. Michael Weber

Inhalt

- **Einleitung**

- Begrüßung
- Ablauf
- Vorstellung

- **Komplexität & Wahrnehmung**

Mittagspause (ca. 12.30 – 13.30)

- **Macht, Komplexität & Führung**

- **TA kann helfen!**





Einfach – kompliziert – komplex

- **Einfache Systeme**
sind überschaubar. **Ursache-Wirkungszusammenhänge** sind i.d.R. offensichtlich und berechenbar.
 - Beispiel: Lichtschalter
- **Komplizierte Systeme**
sind wie **Maschinen** nicht sofort durchschaubar. Sie lassen sich analysieren und sind dann berechenbar. Es ist möglich sie zu steuern, wenn die notwendigen Informationen vorhanden sind.
 - Beispiel: Gebrauchsanweisungen für Haushalt- oder Elektro-Geräte
- **Komplexe Systeme**
sind **nicht wirklich durchschaubar**, man kann sich bestenfalls mit Wahrscheinlichkeiten oder mit der Erkennung bestimmter Muster annähern. Dazu ist es hilfreich, die Merkmale von komplexen Systemen zu kennen.
 - Beispiele: Menschen sind komplexe Systeme. Arbeitsbeziehungen, Teams, Abteilungen, Organisationen, Kundenbeziehungen sind komplexe Systeme.

Merkmale komplexer Systeme (I)

- **Vernetzt**

Jede Aktion wirkt in verschiedenen Bereichen. Die zeitliche Auswirkung ist unterschiedlich. Es kommen Rückbezüglichkeiten bei den Wirkungen vor.

- **Unüberschaubar**

Die Außengrenzen des Systems sind nur willkürlich zu definieren.

- **Eigendynamisch**

Das System verändert und entwickelt sich selber ständig, auch ohne Einwirkungen von außen. Auch prinzipiell verfügbare Informationen können deshalb nicht mehr "real time" verarbeitet werden.

- **Intransparent**

Zwar sind einige Informationen schnell und genau verfügbar (z.B. demografische Daten der Belegschaft). Andere Informationen sind allerdings unzugänglich oder können höchstens nachträglich erschlossen werden (z.B. die Motivationslage).

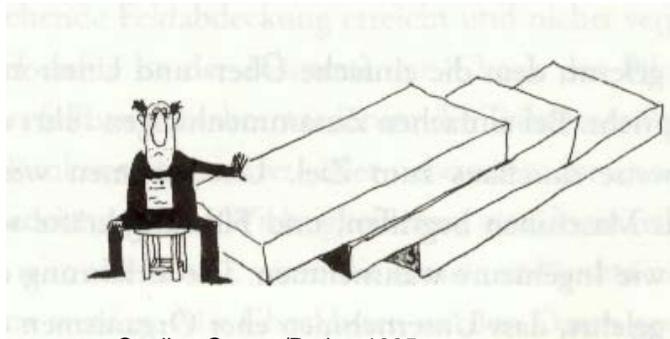
- **Nicht streng determiniert**

Reaktionen auf Stimuli erfolgen nach Wahrscheinlichkeiten oder je nach innerem Zustand anders. Es gibt Veränderungen, bei denen keine Ursache gefunden werden kann.

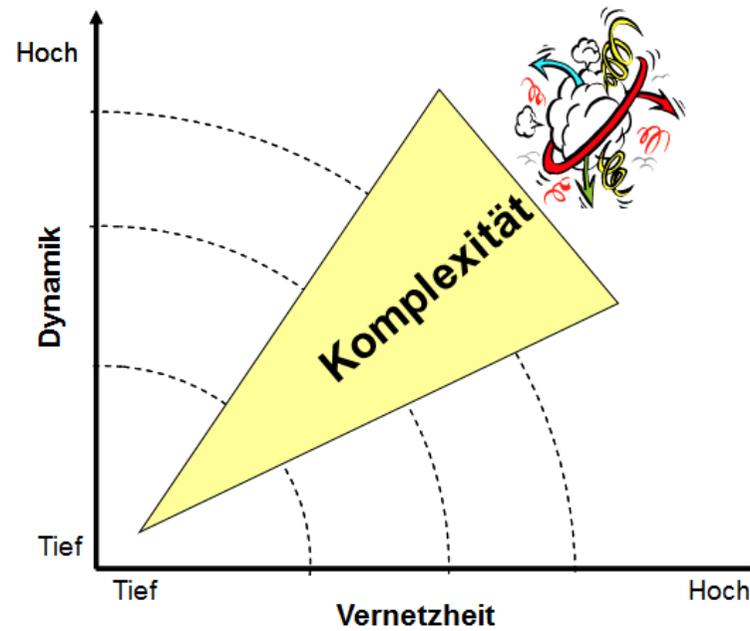
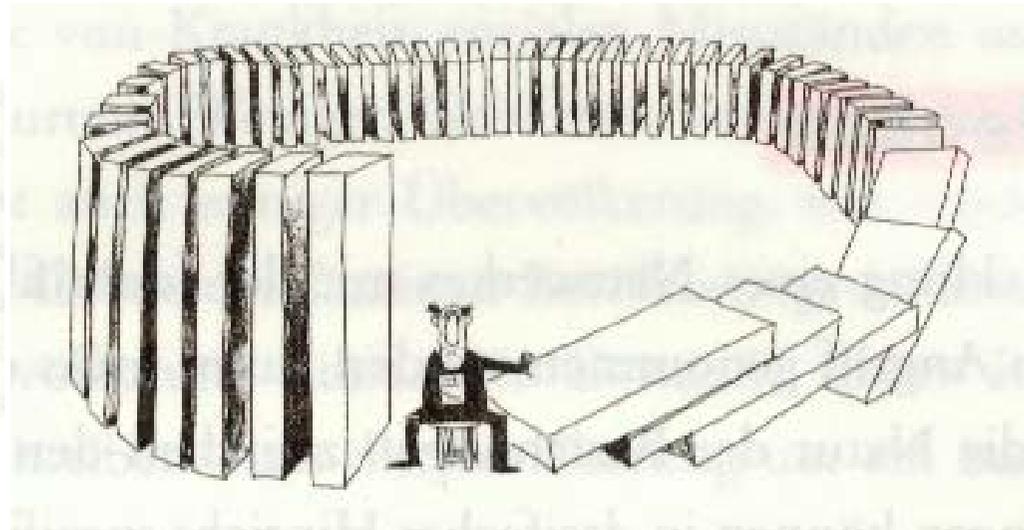
- **Instabil**

Es zeigen sich plötzliche Nichtlinearitäten und Brüche im Wirkungsverlauf. Nach Phasen von "Sicherheit", wo mathematische Prognosemodelle funktionieren, gibt es (chaotische) Phasen, bei denen kleinste Unterschiede generelle Richtungswechsel veranlassen können (Bifurkationen).

Merkmale komplexer Systeme (II)



Quelle: Gomez/Probst 1995



Quelle: In Anlehnung an Hajo Rieckmann

Merkmale komplexer Systeme (III)



Komplexe Systeme → Folgen

- Einfache Fortschreibung der Vergangenheit in die Zukunft funktioniert nicht mehr.
- Komplexität kann nicht beseitigt &/oder verändert werden. Man muss Wege finden, mit ihr umzugehen.
- Man kann niemals alles wissen.
 - **Illusion der Analysefähigkeit & der Illusion der Prognosefähigkeit**
- Die absolute Steuerbarkeit von komplexen Systemen existiert nicht.
 - **Illusion der Kontrollierbarkeit**

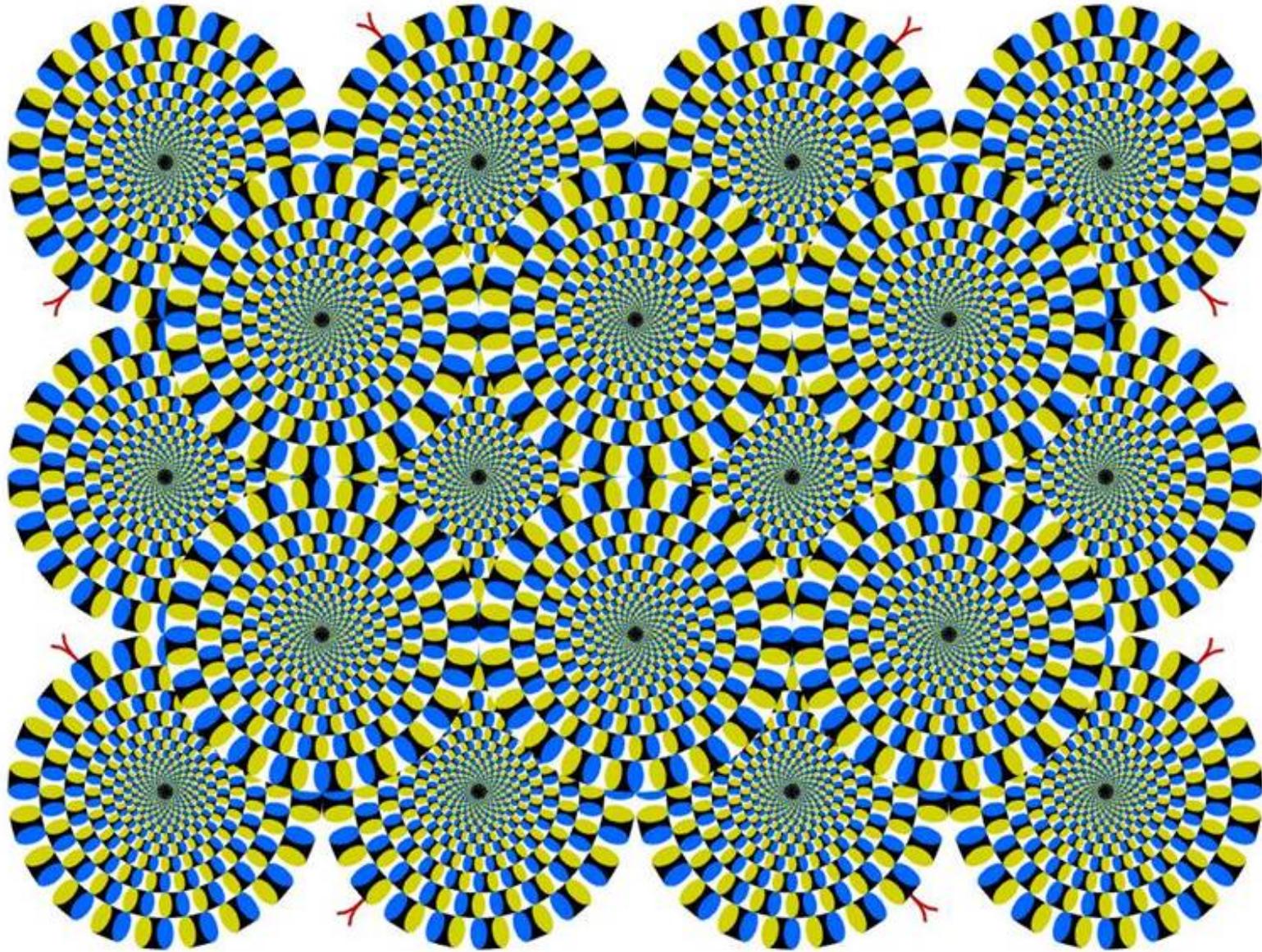
Wahrnehmung (I)

Was das Hirn alles kann!

Einfach drauflos lesen, auch wenn's komisch aussieht!

Aufgrund einer Studie an einer Elingschen Unvirealität ist es egal, in welcher Reihenfolge die Buchstaben in einem Wort stehen, das einzig wichtige dabei ist, dass der erste und letzte Buchstabe am richtigen Platz sind. Der Rest kann totaler Bolldamm sein, und sie können es trotzdem ohne Probleme lesen. Das geht deshalb, weil wir nicht Buchstabe für Buchstabe einzeln lesen, sondern Wörter als Ganzes.

Wahrnehmung (II)



Wahrnehmung (III)

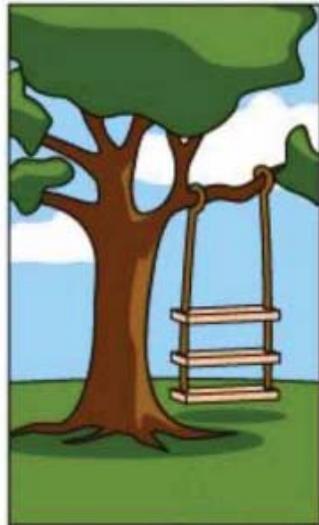
Ein Kleid entzweit das Internet



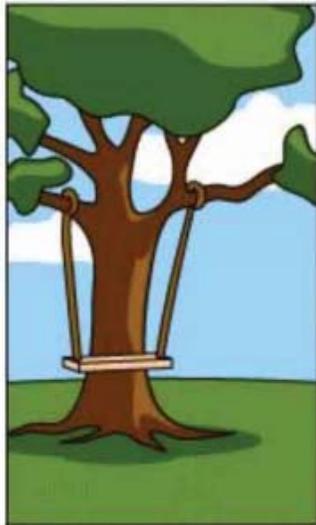
Eine Frage des Gehirns: Wie die Farben dieses Kleides wahrgenommen werden, ist von Mensch zu Mensch verschieden. (Bild: <http://swiked.tumblr.com/>)

Quelle: NZZ-Online, 27.2.2015, 16:31 Uhr; <http://www.nzz.ch/panorama/alltagsgeschichten/ein-kleid-entzweit-das-internet-1.18491927>

Wahrnehmung (IV)



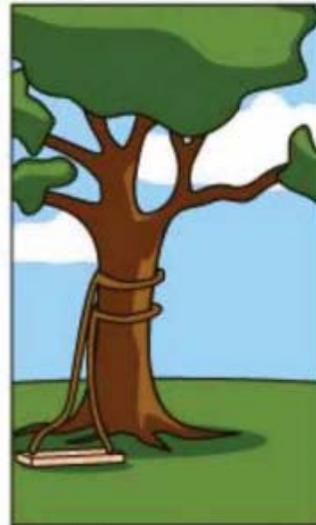
How the customer explained it



How the Project Leader understood it



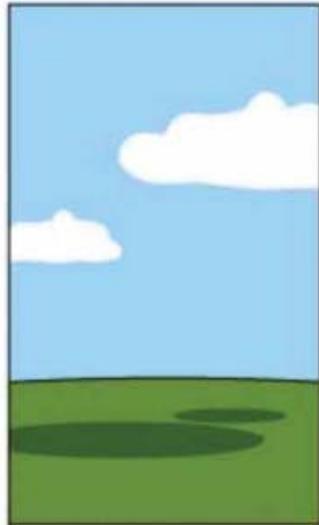
How the Analyst designed it



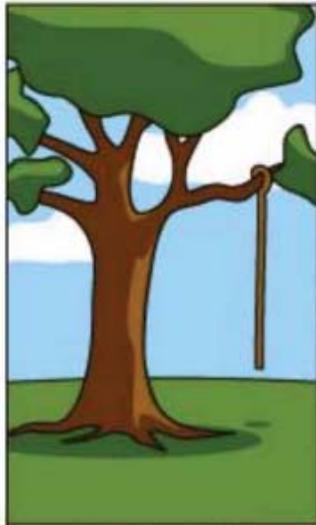
How the Programmer wrote it



How the Business Consultant described it



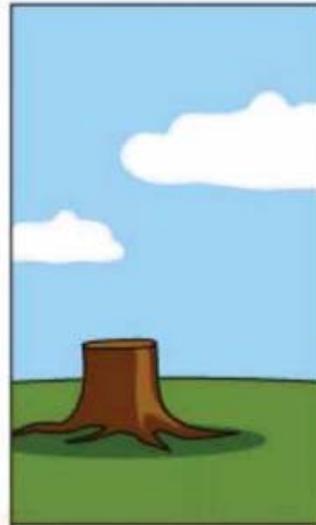
How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported

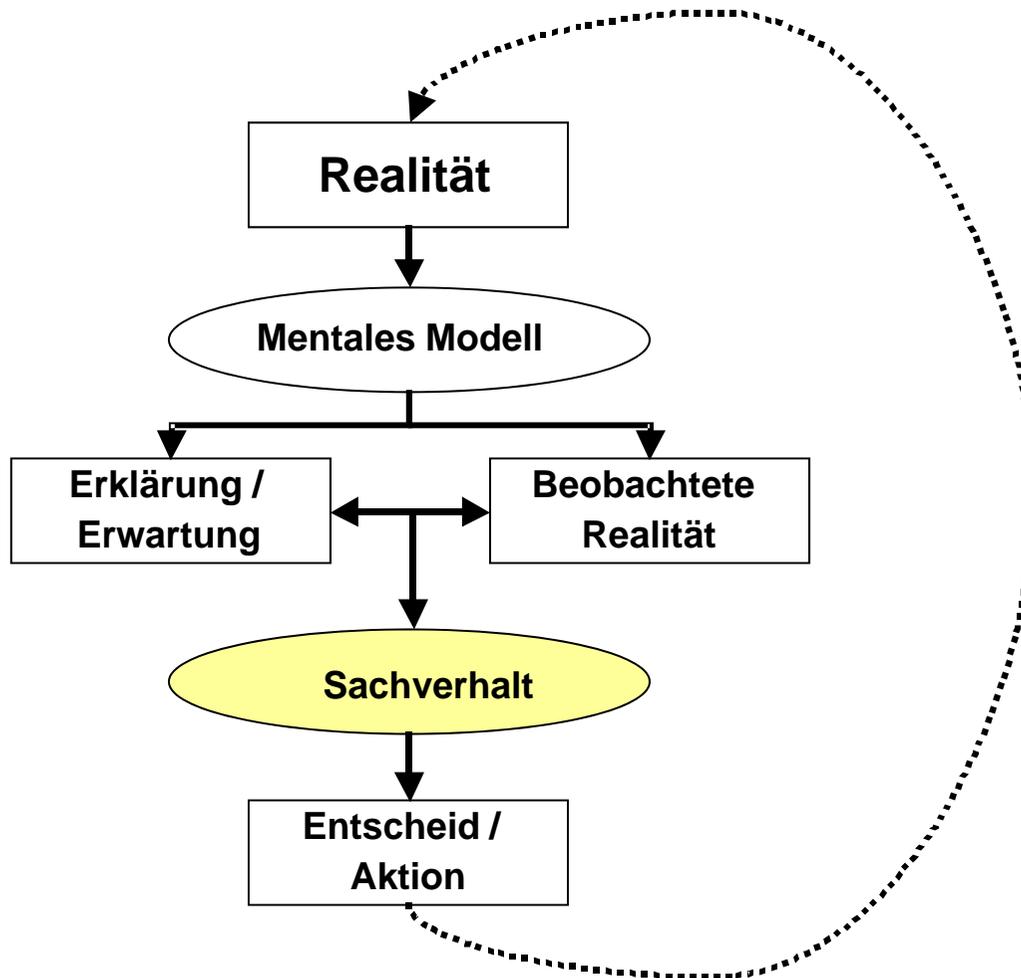


What the customer really needed

Wahrnehmung (V)



Wahrnehmung (VI) → Konstruktivismus



„Wahrheiten sind Illusionen,
von denen man vergessen hat,
dass sie Illusionen sind.“

(Nietzsche)

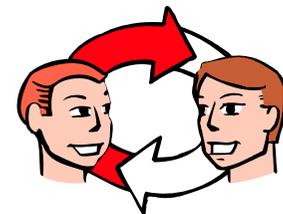
- Realität kann nicht unmittelbar wahrgenommen werden.
- Wir bilden immer **mentale Modelle** von der Realität.
- Wahrnehmung ist immer subjektiv – nicht objektiv!
- Es gibt sehr oft unterschiedliche «Wahrheiten».
- Ursprung:
 - Biologie, Physik etc.
 - Sozialisation
 - Gesellschaftlicher Kontext
 - ...

Thesen zu Macht – Komplexität – Führung

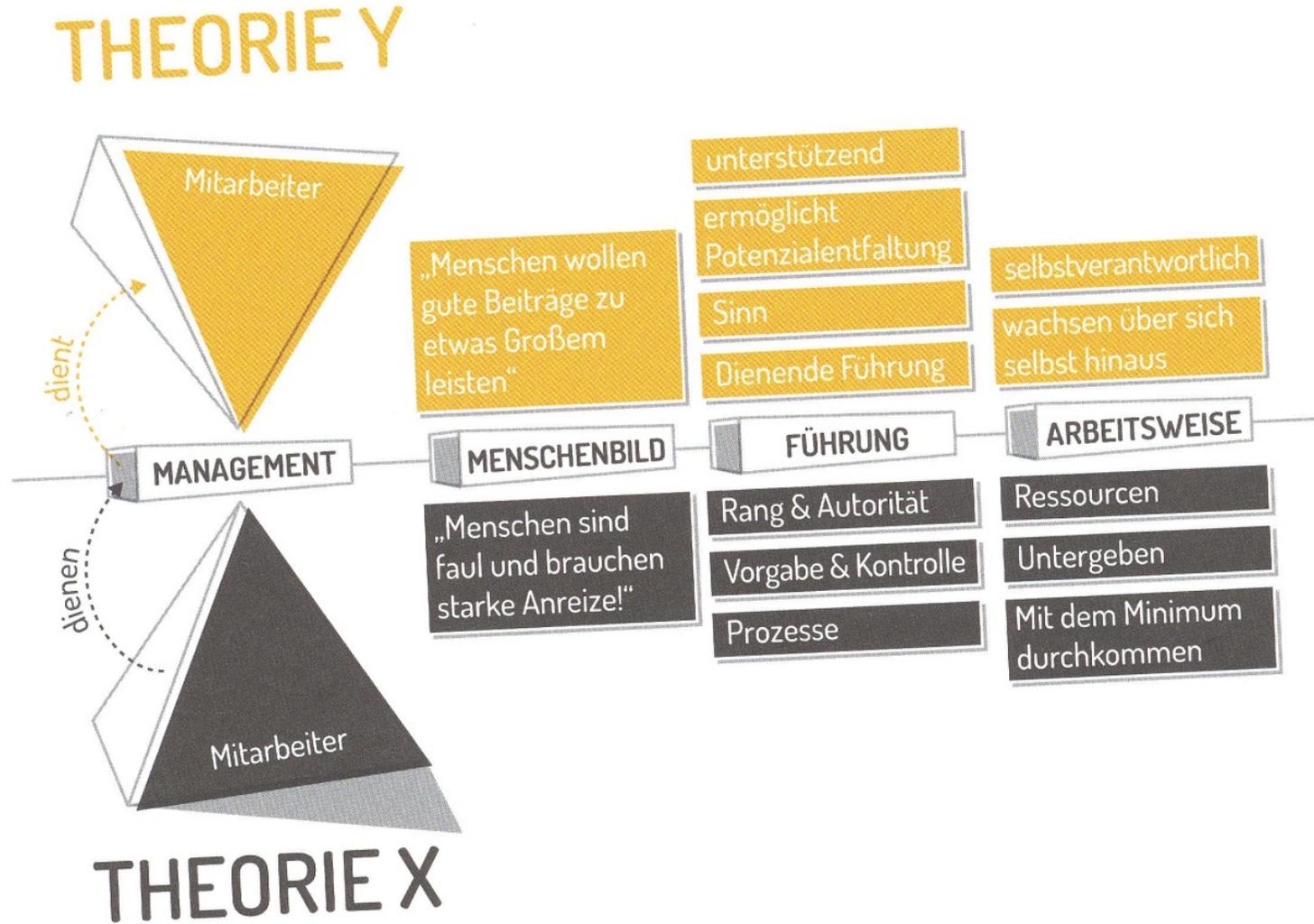
- Die **Machtverhältnisse** in Organisationen verändern sich aufgrund der zunehmenden Komplexität innerhalb und ausserhalb der Organisationen sowie der nicht existierenden «objektiven» Wahrnehmungsmöglichkeit:

- **Die Macht der Führungskräfte nimmt ab. Sie verlagert sich zunehmend ins «Netzwerk» (Mitarbeitende, Gruppen).**
- **Folglich haben Führungskräfte immer weniger direkten Einfluss.**
- **Führungskräfte sind immer stärker angewiesen auf die aktive, konstruktive Mitarbeit der «Geführten».**

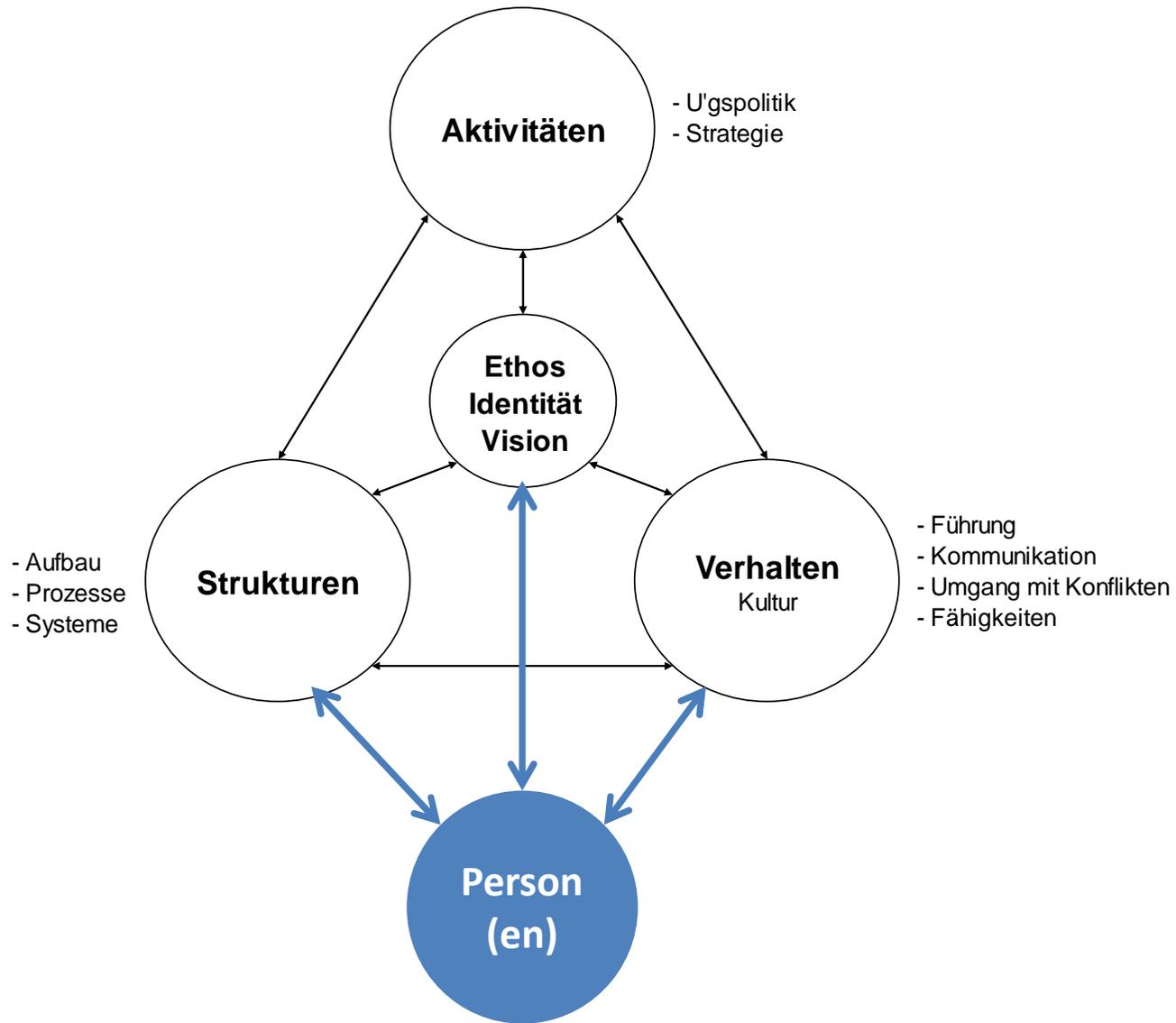
- Folge → Zunahme der Bedeutung von
 - **Einbezug,**
 - **Zusammenarbeit &**
 - **gegenseitigem Vertrauen!**
- **Führungskräfte sind als Personen zunehmend gefordert!**
 - Mehr **Bescheidenheit**
 - Mehr **Offenheit**
 - Mehr **aktive Beziehungsgestaltung**



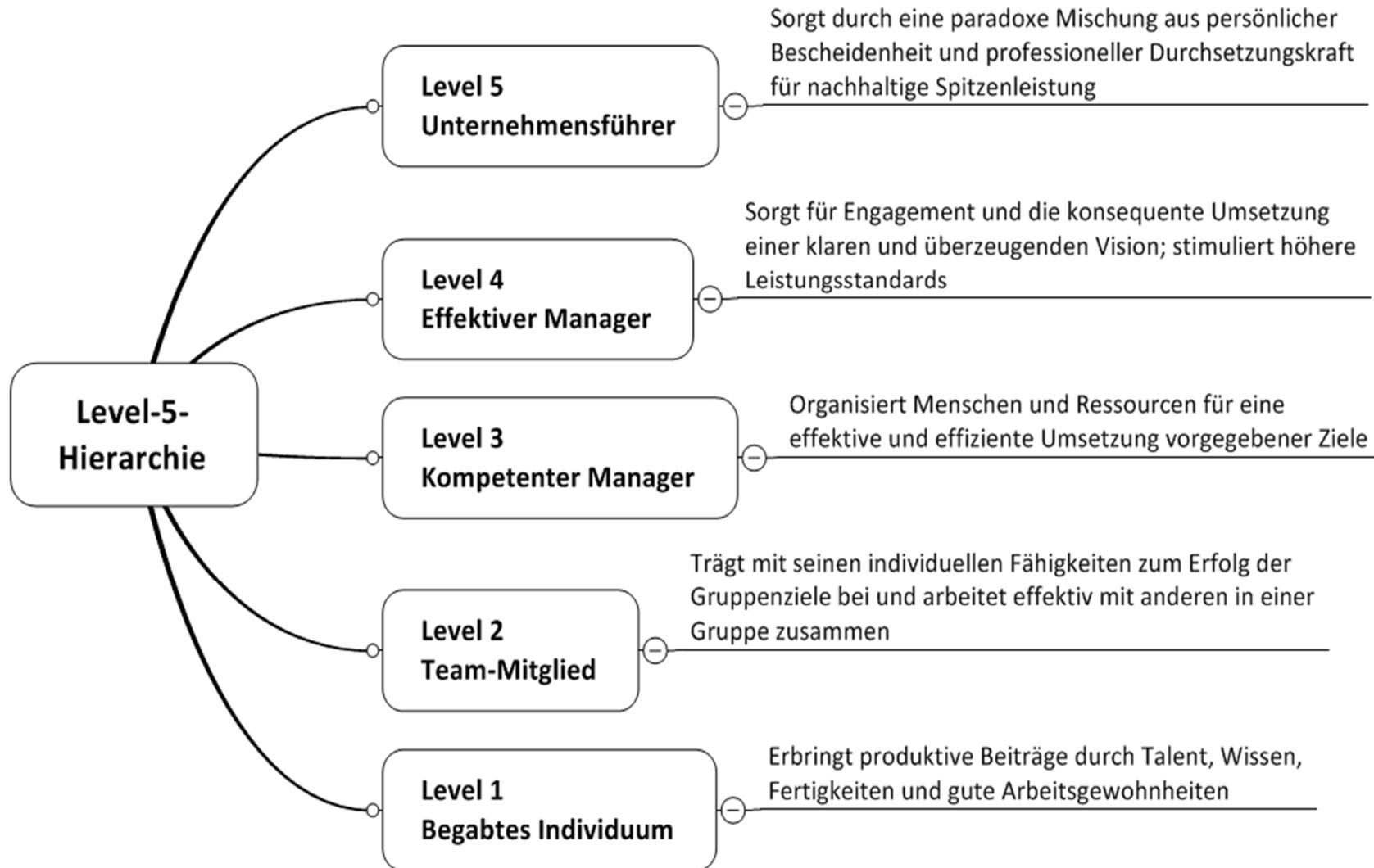
Gedankenanstöße (I) → Menschenbilder & Organisation



Erste Gedankenanstöße (II) → Erweitertes Strategiedreieck



Gedankenanstöße (III) → Ebenen der Führungskompetenz



Gedankenanstöße (IV) → Gerald Hüther



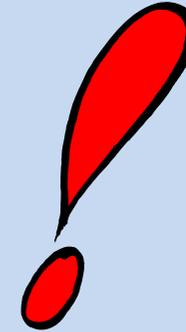
- **Bedürfnis der Menschen** (auch von Mitarbeitenden)
 - **Wachsen können** (→ Aufgaben)
 - **Dazu gehören**

→ Gestaltung/Entwicklung entsprechender Rahmen/Gefässe
(inkl. begeisternde Ziele/Vision)
- **Führung?**
 - **Einladen**
 - **Ermutigen**
 - **Inspirieren**

Transaktionsanalyse kann helfen!

Führungskräfte brauchen Theorien und Konzepte:

- Für sich → Reflexion als **Person**
- Für die Reflexion von **Beziehungsdynamiken**
- Für den Umgang mit **schwierigen Führungssituationen**



Person	Beziehungsdynamik	Führungssituation