



# 1. BOXENSTOPP

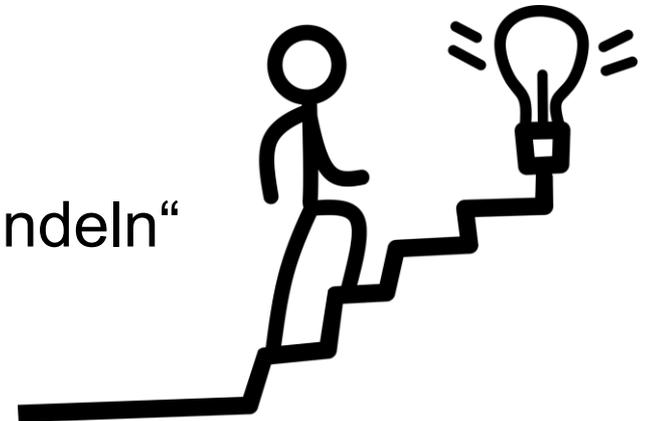
## S4-ADD-Programm

**20. Juni 2024**  
**Hotel Caravelle im Park**  
**Bad Kreuznach**

# SINN UND ZWECK

---

- Reaktivierung und Vergewisserung hinsichtlich der bisherigen Inhalte
- Vertiefung der Inhalte und Erweiterung um neue grundlegende Aspekte
- Fokus:
  - Komplexe Systeme
  - „Systemisches Denken und Handeln“
  - Haltungs-Ausbildung



<https://pixabay.com/de/vectors/hell-birne-werdegang-klettern-2855120/>

# „NEURONEN-ANWÄRMPHASE“

Tauschen Sie sich bitte in Murmelgruppen vor dem Hintergrund unserer ersten Akademie und der Zeit „danach“ zu folgenden Punkten aus:

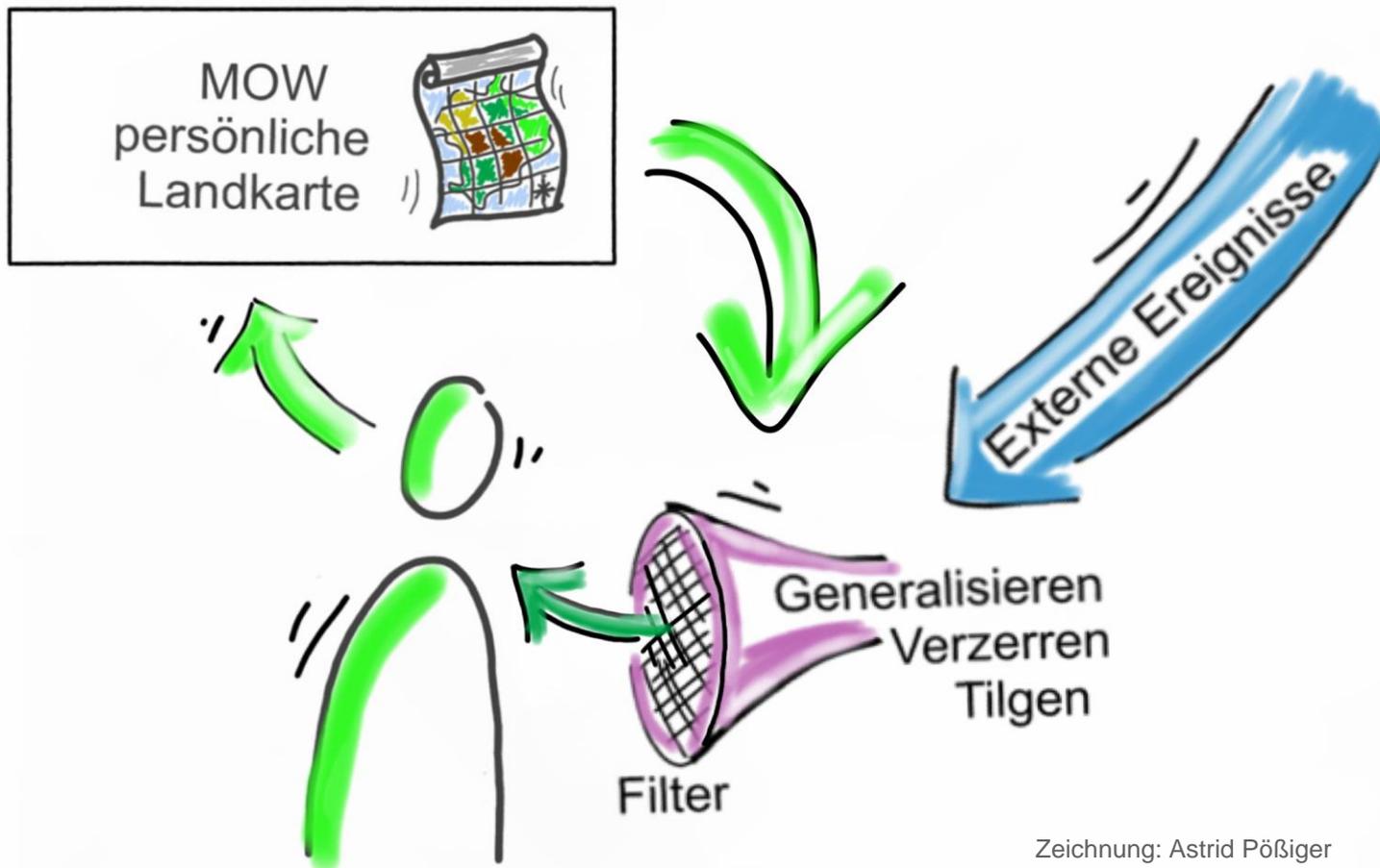
CYNEFIN sowie VUCA und BANI

- Was ist das nochmal?
- Was hat mich beschäftigt?
- Welche Fragen haben sich ergeben?



Zeichnung: Astrid Pöbiger

# MOW: MODEL OF THE WORLD



Zeichnung: Astrid Pöbiger



# MOW: QUINTESSENZ

---

- Wir orientieren uns an unserer mentalen Landkarte, nicht an der Realität.
- Das bedeutet:  
„Ich sehe, was ich sehe (und nicht, was ist).“
- Wahrnehmungen und Urteile sind subjektiv und geprägt von unseren Erfahrungen und unserer Sozialisation.
- Daraus resultiert entsprechendes Verhalten.
- Das MOW wirkt auf sich selbst zurück.
- Und: MOWs spielen eine zentrale Rolle für (eine gelingende) Kommunikation.

# BEISPIEL: KONSTRUKTIVISMUS

- Der narzisstische Arzt und seine Diagnose
- Eine sich selbst erfüllende Prophezeiung
- Haltung: Bescheidenheit, Wertschätzung und Interesse



Zeichnung: Astrid Pößiger



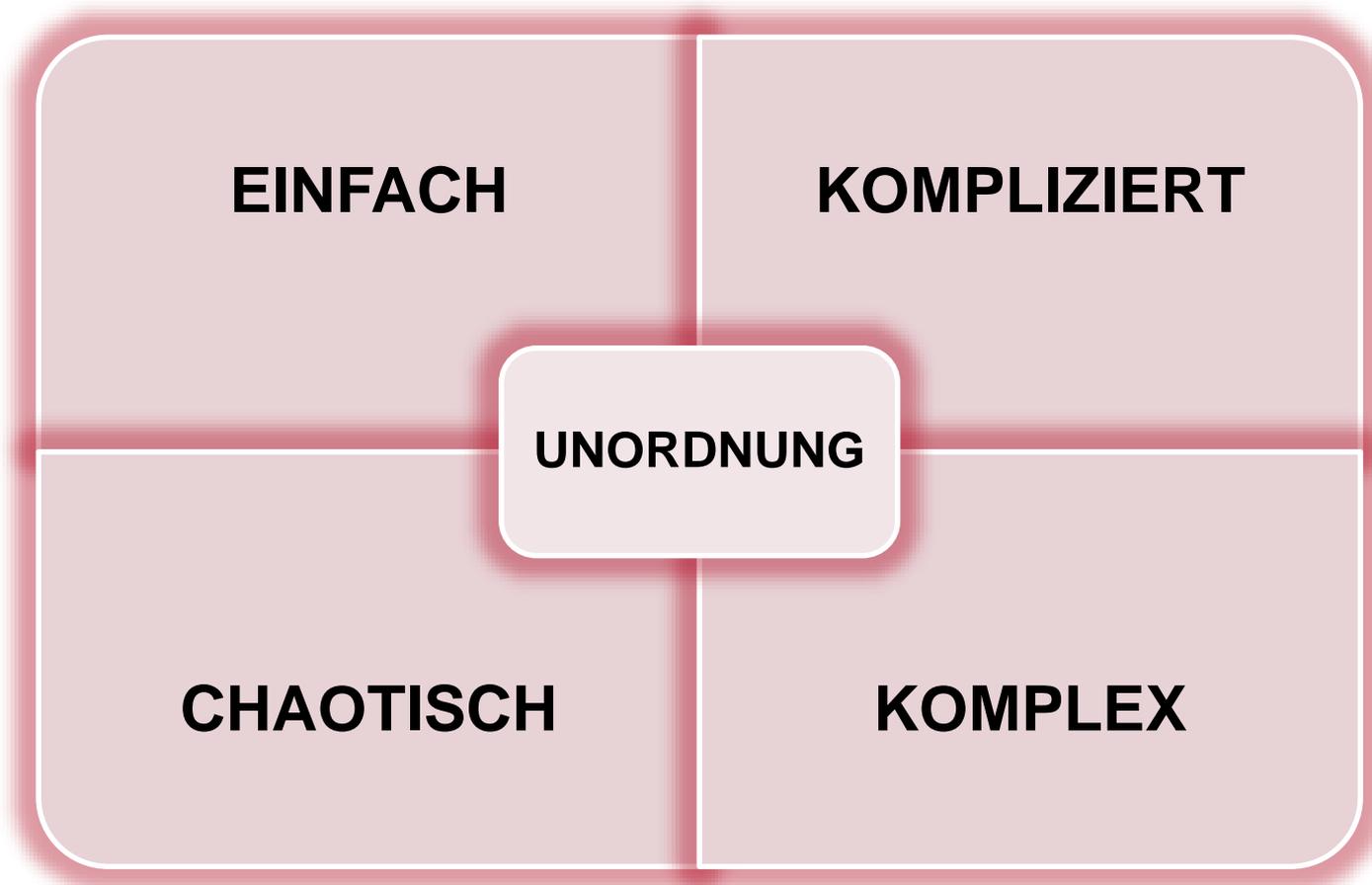
---

„Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten sind nicht die Turbulenzen. Es ist das Handeln mit der Logik von gestern.“

(Peter Drucker)



# CYNEFIN (DAVID SNOWDEN)





# GEBURTSTAGSKAFFEE

## ZUR VERANKERUNG

---

- **EINFACH:** „Mein Blechkuchen“  
Rezept aus meinem Repertoire mit wenigen und bekannten Komponenten
- **KOMPLIZIERT:** „Meine Torte“  
Rezept aus meinem Backbuch mit vielen unterschiedlichen Komponenten
- **KOMPLEX:** „Vegane Torte vom Profi“  
Kein Rezept mit neuen, unterschiedlichen Komponenten und unklaren Interaktionen der Zutaten sowie unscharfen Prognosen
- **CHAOTISCH:** „Omi stürzt in unsere Geburtstagstafel“  
Ausnahmesituation, die offen und dynamisch ist – ohne bekannte Muster und erkennbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen und mit Zeit- und Handlungsdruck



# CYNEFIN: ABLEITUNGEN

---

- **EINFACH:** erkennen, kategorisieren, reagieren  
Checklisten einsetzen, Regeln nutzen, auf bestehendes Wissen zugreifen
- **KOMPLIZIERT:** erkennen, analysieren, reagieren  
Fachwissen und Expertise nutzen, umfangreiche Ursache-Wirkungs-Analyse
- **KOMPLEX:** experimentieren, erkennen, reagieren  
Bestehende Vorgehensweisen nutzen und agil / iterativ anpassen, in Teilaufgaben zerlegen, in Szenarien und Wahrscheinlichkeiten denken
- **CHAOTISCH:** agieren, erkennen, reagieren  
Ziel: Überführung in Domäne „Komplexität“, Teilbereiche bzw. Faktoren stabilisieren, neue Strategien schnell und entschlossen testen



# DOMÄNE: „CHAOTISCH“

---

## „Omi stürzt in unsere Geburtstagstafel“

- (Neu-)Priorisierung und Konzentration:  
„Erste Hilfe“ für Oma, Beruhigung der Enkel  
und des Familienhundes
- Gewinnung eines Überblicks und zügige  
Entscheidungen zur Rettung der Situation
- Ausprobieren: Was geht, was ist notwendig?
  - >> Kann Oma bleiben?
  - >> Kuchen vom Bäcker aus dem Nachbarort?
  - >> Wer kann/macht was?



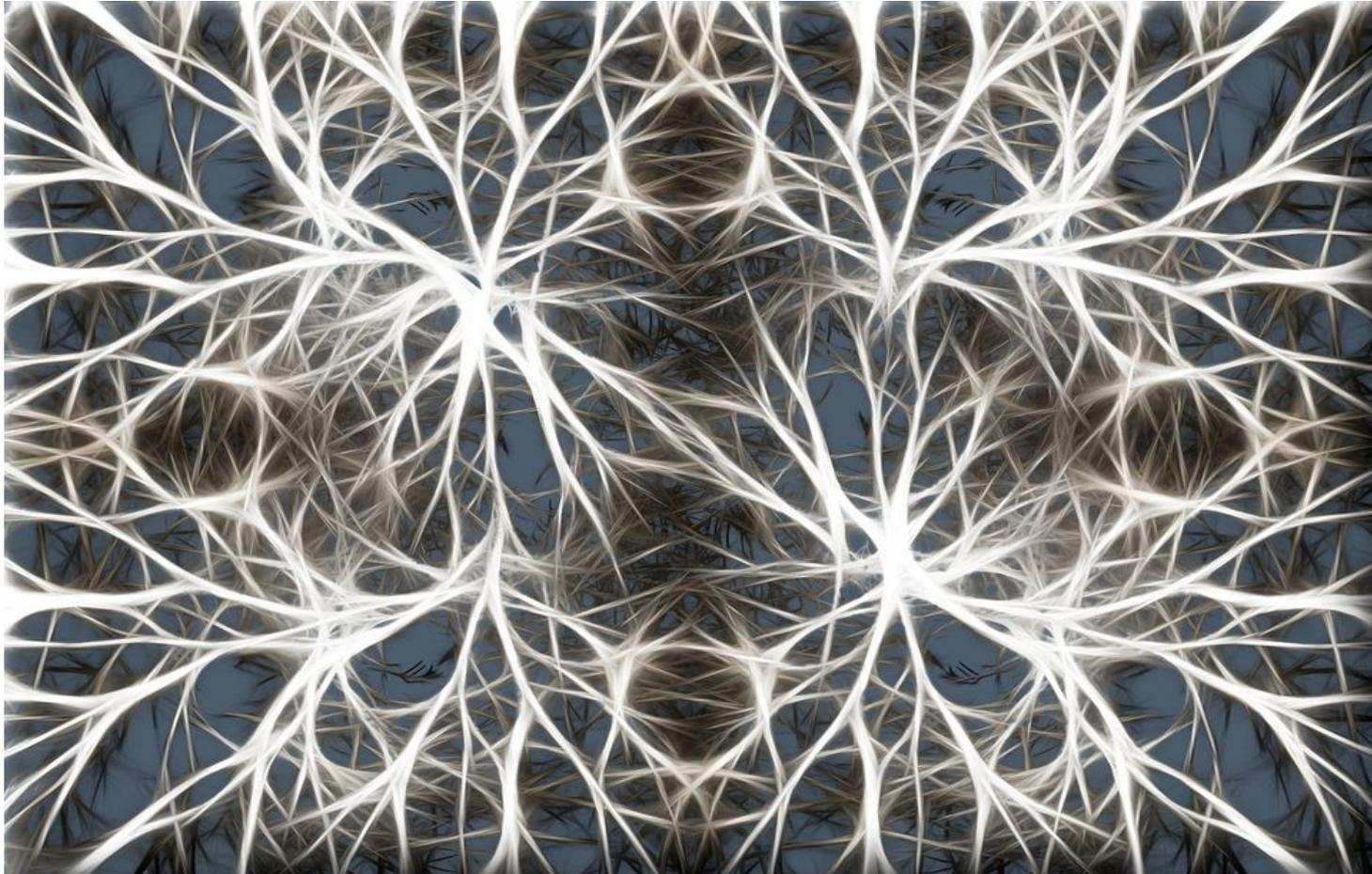
# CYNEFIN: MEHRWERT

---

- Entscheidungshilfe und Orientierung
- Differenzierung und „Diagnose“ der Situation
- Identifizierung passender Lösungen, orientiert an Kategorisierung
- Ablösung von Gewohnheitsmustern im Denken und Handeln
- Durchbrechung des intuitiven Handelns
- Variables sowie systemisches (!) Denken und Handeln



# KOMPLEXE SYSTEME



<https://pixabay.com/de/illustrations/neuronen-hirnzellen-hirnstruktur-582054/>



# KOMPLEXE SYSTEME

---

- Psycho-soziale Abbildung der organisationalen Realität
- Organisation als „lebendiges soziales System“ versus „formelles Organigramm“
- Hohe Dynamik und im Fluss
- Zirkuläre Kausalitäten in Wechselwirkungszusammenhängen
- Autonome Selbstorganisation und Muster
- Fokus auf Relationen statt auf Elemente im System

# BEISPIEL: MUSTER

- Die guten Vorsätze der Fortbildung als Rohrkrepiierer oder die Macht des Teams
- Rollen, Regeln und Rituale



Zeichnung: Astrid Pößiger

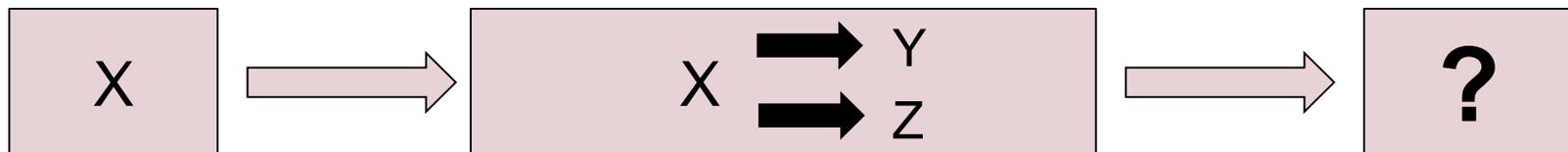
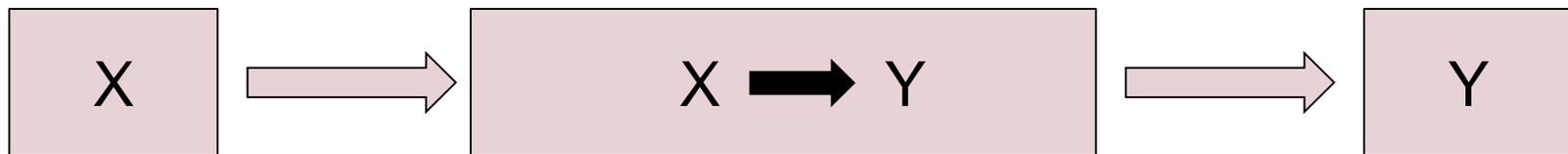
# BEISPIEL: ZIRKULARITÄT

- Der Beziehungskonflikt und zwei absolut überzeugende Perspektiven
- Was ist Ursache, was ist Wirkung?



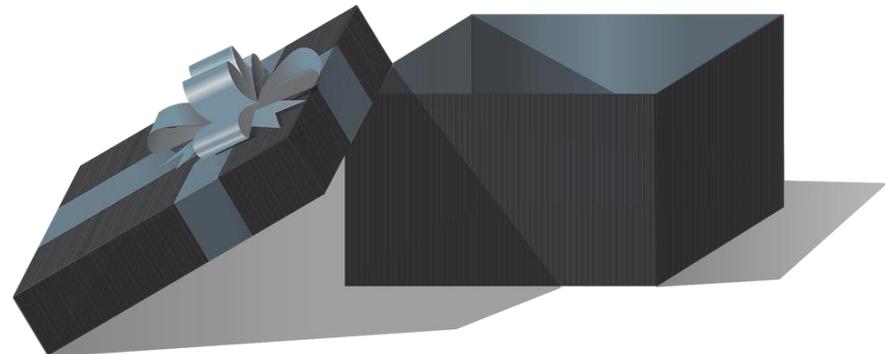
Zeichnung: Astrid Pößiger

# VOM INPUT ZUM ANGEBOT



# DIE „BLACK BOX“

- Unterscheide nicht-triviale Systeme von trivialen Systemen
- Abkehr von der (naiven) Idee der Steuerung und Kontrolle sowie der Idee, einen direkten Zugriff auf das „ZNS“ zu haben
- Unvorhersagbarkeit von Verhalten aufgrund der autonomen Selbstorganisation
- Denken in Angeboten und Wahrscheinlichkeiten



<https://pixabay.com/de/vectors/box-set-geschenk-kasten-blue-ribbon-4712180/>



„Je planmäßiger Menschen handeln, desto wirksamer trifft sie der Zufall.“

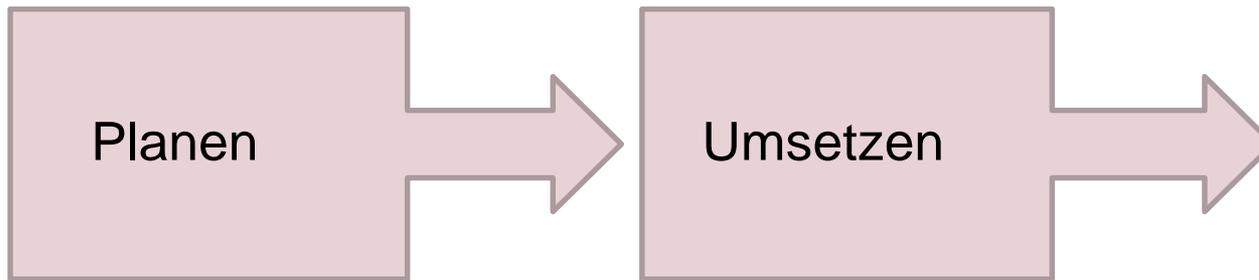
(Friedrich Dürrenmatt)

>> Handeln im rezeptfreien Raum

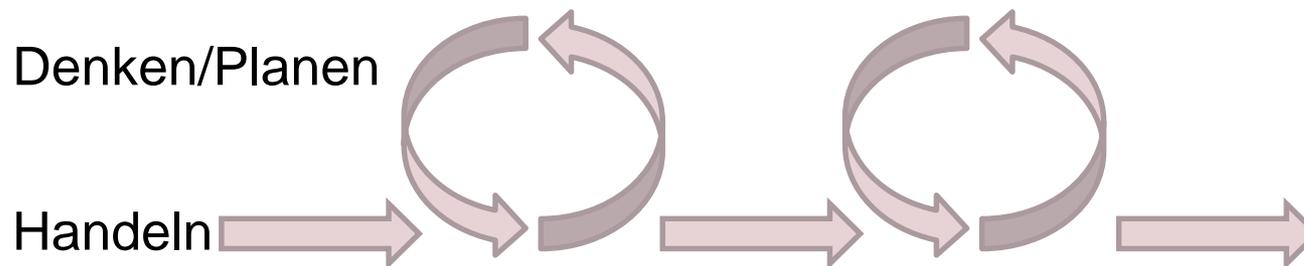
# ZWEI MENTALE MODELLE

(VGL. RAINER PETEK)

## Lineare Logik:



## Zirkuläre Logik:





# LINEARE ZIEL-PLAN-UMSETZUNGSLOGIK

- Klassisch-lineares Vorgehen
  - Formulierung eines konkreten Ziels
  - Entwicklung eines detaillierten Plans zur Umsetzung
  - Grundidee: IST → SOLL
  - Erfolg heißt: Einhaltung des Plans
- Notwendige Prämisse
  - Stabile Rahmenbedingungen
  - Transparente und möglichst vollständige Informationsgrundlage
- Trennung zwischen Planung und Umsetzung
- Abkopplung von Aktualität und Dynamiken im Umfeld

# ZIRKULÄRE LOGIK

- Dynamische Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen
  - Planen als integraler Bestandteil des Handelns
  - Ziele im Tun konkretisieren, modifizieren oder neu entdecken
  - Kontinuierliches Lernen auf dem Weg
  - Entwicklung von Lösungen, Entscheidungen und Korrekturen im Gehen
- Arbeit in Szenarien mit regelmäßigen Monitoring-Schleifen
- Hohe Vigilanz für Aktualität und Dynamiken im Umfeld
- Zeitnahe Nutzung von Situations-Potenzialen

„Auch in der Tat ist  
Raum für Überlegung“  
(Goethe)



# PROTOTYPING (VGL. RAINER PETEK)

Fail early to learn quickly!

- Right:
  - Frage: Haben wir das Kernproblem im Fokus?
  - Frage: Worum geht es (für unsere Zielgruppe) wirklich?
- Rapid:
  - So schnell wie irgend möglich ein erstes Modell, Konzept oder Erlebnis generieren
  - für die Zielgruppe
- Rough:
  - Auf grobkörnige Lösungen setzen
  - die Experimente zügig durchführen (mit unmittelbarem Feedback)

>> Echtheit des Feldversuchs und Abkehr von theoretischen Debatten



# VUCA UND BANI

- **V**olatility
- **U**ncertainty
- **C**omplexity
- **A**mbiguity

- **B**rittle
- **A**nxious
- **N**on-linear
- **I**ncomprehensible



# „VOPA+“-MODELL (WILLMS BUHSE)

- **V**ernetzung  
zur Förderung interdisziplinärer Kommunikation und Zusammenarbeit
- **O**ffenheit  
für eine transparente und experimentierfreudige Organisationskultur  
(positive Fehler- und Feedbackkultur)
- **P**artizipation  
zur Einbindung des Kollegiums in Entscheidungsprozesse und  
Nutzung heterogenen Wissens sowie zur Stärkung von  
Eigenverantwortung
- **A**gilität  
für eine kontextadaptive Entwicklungsstrategie der kleinen Schritte



# „VOPA+“-MODELL (WILLMS BUHSE)

- **V**ernetzung
- **O**ffenheit
- **P**artizipation
- **A**gilität
- **„+“: Vertrauen**
  - Basis für eine Erhöhung der Entwicklungsvarianz
  - Befriedigung des Grundbedürfnisses nach Bindung und psychologischer Sicherheit
  - Gestaltung tragfähiger (Führungs-)Beziehungen in der Organisation



# AUSWIRKUNGEN POSITIVER FÜHRUNGSBEZIEHUNGEN

---

- Positivere Einstellung zur Aufgabe
- Höhere Bereitschaft, den anderen zu unterstützen
- Intensiverer Austausch von Informationen und Ressourcen
- Verstärktes gegenseitiges Feedback
- Kreativeres Denken und erhöhter Lerntransfer
- Wahl schwierigerer Aufgaben
- Höhere Bereitschaft zur Selbstkritik
- Suche nach Verbesserungen
- Positive Befindlichkeit

Weibler (2012)



# TRAGFÄHIGE FÜHRUNGSSITUATION (VGL. MALIK, 2019)

- Im Wesentlichen geht es um die Etablierung einer vertrauensvollen, professionellen Beziehung.
- Zentrale Aspekte sind:
  - Konsistenz: widerspruchsfrei agieren
  - Kongruenz: authentisch sein
  - Verlässlichkeit: vorhersagbar sein
  - Vertrauensvorschuss: Vertrauen schenken



# ACHT SATORI-SÄTZE ZUM UMGANG MIT KOMPLEXITÄT

- (1) Sei selbstreflektiert und unterziehe dein MOW einer regelmäßigen Revision.
- (2) Etabliere tragfähige Beziehungen und Sorge für Vernetzung.
- (3) Respektiere die „Black Box“.
- (4) Denke in Wechselwirkungsbeziehungen.
- (5) Begreife deine Interventionen als Angebote und operiere mit Wahrscheinlichkeiten.
- (6) Konzentriere dich auf mögliche Auswirkungen deiner Interventionen.
- (7) Komm ins Handeln und arbeite im permanenten Feedback – Schritt für Schritt.
- (8) Bleibe beweglich, nutze Situationspotenziale und arbeite mit dem System (nicht dagegen).



„Alles Erleben ist Ergebnis von  
Aufmerksamkeitsfokussierung.“

Gunther Schmidt, Heidelberg

# FRAGEN ...

---

- Was beschäftigt Sie?
- Welche Fragezeichen sehen Sie für sich?
- Welche Relevanz könnten die Inhalte für Sie haben?



Zeichnung: Astrid Pößiger