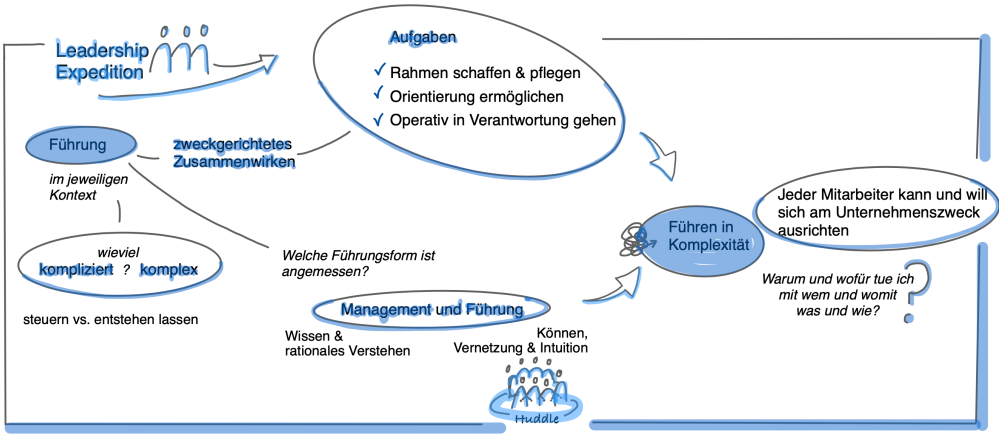
# **Arbeitsblatt:** Führung in Komplexität – am spezifischen Beispiel




Dieses Arbeitsblatt gibt euch einen Rahmen, um Schritt für Schritt eine Situation entlang der Inhalte aus den Impulsen 1-6 zu betrachten. Im gemeinsamen Erarbeiten und Erforschen achtet auf Übereinstimmung und Unterschiede im individuellen Verständnis von Begriffen und Konzepten. Lernt miteinander und voneinander. Ziel ist eine Sprechfähigkeit zu den Inhalten zu erlangen und eine gemeinsame Sprache zu finden, nicht in der gleichen Einschätzung einer Situation anzukommen. Seid neugierig auf die Perspektiven eures Buddys.

**Situation:**
Beispiel: Eine Stelle auf der Ebene E3 in eurem Bereich ist neu zu besetzen.

---

*Schritt für Schritt:*

## 1) Kompliziert und komplex

Wo finden sich komplizierte und wo komplexe Anteile in diesem Beispiel?

| **Kompliziert** | **Komplex** |
|---|---|
| z.B. Stellenbeschreibung | z.B. Integration in das Team |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

## 2) Rahmenbedingungen

Was sind je drei zentrale Rahmenbedingungen in der Auswahl der Kandidat:innen?

| Identitäre Ebene | Beziehungsebene | Technische Ebene |
|---|---|---|
| (z.B. Sinn und Zweck, Überzeugungen und Strategie) | (z.B. Strukturen, Menschen, Wissen, Können und Beiträge) | (z.B. Prozesse, Methoden und Tools) |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

## 3) Regeln und Prinzipien

Regeln und Prinzipien sind Teil der Rahmenbedingungen. Welche Regeln und Prinzipien gibt es bei elobau für diese Situation – formal oder informell? D.h. berücksichtigt auch ‚Das tut man so/nicht bei elobau…' Klauseln.

| Regeln | Prinzipien |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |

### 4) Wissen und Können

Kompliziertes kann durch Wissensaufbau erschlossen werden, in der Komplexität benötigt es die Kompetenz zur Mustererkennung. Je mehr Komplexität vorhanden ist, desto mehr Perspektiven sind erforderlich, um das jeweilige intuitive Verständnis abzugleichen. D.h. wen gilt es zusammen zu bringen?

| Wer hat notwendiges/hilfreiches Wissen? | Wer durchblickt mögliche Muster? |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |

Achtung: Wissen und Können schließen sich nicht aus. Es ist durchaus möglich, dass eine Person bei beiden Fragen genannt wird.

### 5) Management und Leadership

Hand aufs Herz: Welche Aspekte würdest du in der betrachteten Situation, hier der Neubesetzung einer Stelle, gerne steuern können? Welche Aspekte hast du schon immer entstehen lassen?

Nach den bisherigen Betrachtungen, was ist ein hilfreicher Umgang mit der gegebenen Mischung an Kompliziertheit und Komplexität? Bedenkt, Komplexität lässt sich nicht wegschaffen, wir können nur entsprechend auf den Umgang mit ihr vorbereitet sein.