



## Umgang mit Komplexität: Was sollten Sie lassen?<sup>1</sup>

### Don'ts

Ursache und Wirkung verwechseln, in blinden Aktionismus verfallen: diese und andere Denk- und Handlungsweisen sollten beim Umgang mit Komplexität tunlichst vermieden werden.

### Erfolge mit Methoden begründen

Wir müssen aufhören, den Erfolg nachträglich mit tollen Werkzeugen und systematischem Controlling zu erklären. Weder das eine noch das andere sind in komplexen Situationen die singulären Erfolgskomponenten. Die Bereitschaft, Tools und Methoden zu verändern, um besser zu werden, ist meistens groß. Was jedoch benötigt wird ist die Bereitschaft, die eigene Managementphilosophie infrage zu stellen.

### Das System als Ausrede benutzen

Der Begriff „System“ ist fast so populär wie „Komplexität“. Treten Probleme auf, sagen viele gerne: „Es ist das System“. Diese Einstellung führt eher zu Nichtstun und Erstarrung als zur Lösung. Um das zu ändern, muss eines klar werden: der Gegensatz von „System“ und „Wir“ existiert nicht. „Wir“ sind immer ein Teil des Systems. Wir werden darüber beeinflusst und beeinflussen es unsererseits. Wir müssen aufhören, die Verantwortung abzuschieben, und uns unserer Möglichkeiten bewusst werden.

### Nur linear denken

Die Zukunft als Fortschreibung der Vergangenheit zu betrachten, ist in komplexen Kontexten kein adäquater Umgang mit Zeit. Gerne werden bei der Planung Annahmen aus der Vergangenheit übernommen, und diese um wenige ergänzenden Hypothesen über die Zukunft erweitert. Das mag in Ordnung sein für einfache unkomplizierte Systeme. In komplexen Systemen muss Management jedoch in der Gegenwart stattfinden. In vielen kurzen Zyklen werden Entscheidung getroffen, überprüft, revidiert und korrigiert.

### Die Welt in harte und weiche Faktoren unterteilen

Die Unterscheidung von Hard Facts und Soft Facts ist überholt. In den meisten Organisationen werden damit zwei grundlegend verschiedene Herangehensweisen definiert und bilden die beiden Säulen des Managements. Bei jeder Veränderung werden sie separat betrachtet. Die „harte“ Vorgehensweise wird gewählt bei Strategiearbeiten oder Anforderungsmanagement. Geboren aus der Idee, dass für Veränderungen an den Strukturen und Prozessen diese den gewünschten Erfolg liefern, sind das Ergebnis der Bemühungen meist auch genau solche Prozess- und Strukturveränderungen. Nur der Erfolg bleibt oft aus. Sollen Beziehungen zwischen den Menschen verbessert oder Emotion „gemanagt“ werden, ist auf die „weiche“ Vorgehensweise zu setzen. Viel zu oft läuft das auf reine Wohlfühlmaßnahmen heraus. Das verhindert Kooperation und Diskurs ebenso wie der „harte“ Ansatzpunkt. Beide Herangehensweisen in Reinkultur sind nicht zielführend.

<sup>1</sup> Quelle: nach Stephanie Borgert in w+w 01\_2016



## **Die Planung für das Maß aller Dinge halten**

Es gilt, auf den Anspruch einer langfristigen Plan- oder Vorhersehbarkeit der Zukunft zu verzichten. Natürlich gibt es Termine, aber keinen linearen, vorab planbaren, geraden Weg dorthin. Die Planungszyklen in komplexen Systemen sind kurz und iterativ. Nur so kann auf sich verändernde Bedingungen flexibel reagiert werden. Gleichzeitig muss eingeübt werden, in längeren Horizonten zu denken, wenn Szenarien der möglichen Zukunft entworfen werden. Denn kleine Handlungen heute zeigen ihre mitunter große Wirkung erst übermorgen.

## **Menschen auf egoistische Einzelziele dressieren**

Dieses Verhalten treibt lediglich in die Komplexitätsfalle. Es gibt kaum eine Organisation, die heute ohne Kennzahlen, Score Cards und Incentivierung von „Sollgrößenerreichung“ arbeitet. Das führt dazu, dass die Verantwortlichen sich auf genau diese Einzelaspekte fokussieren, um ihre ganz persönlichen Ziele zu erreichen. Das Ergebnis ist ein ausgeprägtes Silodenken und -handeln. In komplexen Situationen wird jedoch Kooperation und oft auch Improvisation benötigt.

## **Das Problem mit dem Symptom gleichsetzen**

Es muss erkannt werden, dass Problem und Symptom zwei Paar Schuhe sind. Abteilung A und B reden so wenig wie möglich miteinander. Das Vertriebsteam erreicht die Quartalszahlen nicht, obwohl der Markt bereit ist. Diese Beispiele stehen stellvertretend für all die Anlässe, bei denen fälschlicherweise Symptom und Problem bzw. Ursache gleichgesetzt wird. Wir müssen aufhören, Symptome zu „reparieren“, und anfangen, ganzheitlich auf das System zu schauen.

## **Blinden Aktionismus starten**

Wenn blinder Aktionismus zum Erfolg führt, ist es meistens reines Glück. Führungskräfte, die in der Komplexitätsfalle stecken, verfallen gerne in Aktionismus. Es wird nur schwer ausgehalten, „untätig“ zu bleiben, vor allem, wenn es turbulent wird. Was dann eigentlich benötigt wird, sind weise Einsichten. Das System muss verstanden, beobachtet und Muster entdeckt werden. Dann fußen Entscheidungen über die nächsten Schritte auf einer soliden Grundlage.

## **Das Bild vom Helden beschwören**

Der Glauben an die „Great Man Theory“ muss aufgegeben werden. Viel zu oft wird Erfolg auf eine Ursache reduziert: die Führungskraft. Allzu gerne wird geglaubt, dass die Eigenschaften dieser Führungskraft angeboren sind. In komplexen Kontexten ist die Führungskraft jedoch nicht „die eine“ Stellschraube des Systems. Ihre Eigenschaften als Gründe für Erfolg oder Misserfolg zu benennen, ist genauso falsch, wie es linear ist.