



Umgang mit Komplexität: Was sollen sie tun?¹

DOs

Muster erkennen, Ebenen wechseln, Leitplanken setzen und vorleben: Diese und andere Denk- und Handlungsweisen können dabei helfen, besser mit Komplexität umzugehen

Komplex denken und handeln

Es muss gelernt werden, mit Komplexität auf komplexe Probleme zu reagieren. Die gängige Vorgehensweise läuft meist nach einem bestimmten Schema ab. Erstens: Problem benennen, zweitens: Schuldigen finden (und damit die Ursache haben) und drittens: ihn mit der Behebung des Problems beauftragen. Wird dann festgestellt, dass das Problem für einen Menschen zu groß ist, werden die Kräfte vermehrt. Die Lösung ist also: mehr vom Gleichen. Dieser lineare Ansatz wirkt jedoch nicht in komplexen Kontexten. Es muss zunächst die Komplexität der Aufgabe erkannt und verstanden werden. Wer sind die Beteiligten, was ist das System, welche Wechselwirkungen machen die Dynamik aus, usw. Damit komplex geantwortet werden kann, wird Kooperation benötigt. Nur so entstehen neue Ideen, Innovationen und Evolution. Die erste Aufgabe der Führung besteht also darin, das passende Umfeld für Kooperation zu schaffen.

Mustererkennung

Es müssen die Muster erkannt werden. Das funktioniert über das Betrachten von Gruppen und ihren Interaktionen. Solange nur die einzelnen Mitarbeiter, Kollegen oder Vorgesetzten betrachtet werden, wird das System ausgeblendet. Muster entstehen durch Verbindungen und auch durch Nicht-Verbindung der Menschen untereinander. Einfache Visualisierungen können helfen, die Vernetzungsmuster sichtbar zu machen. Sie müssen dann noch in Relation zu den Aufgaben gesetzt werden, denn es geht immer noch darum, Ziele zu erreichen. Die „richtige“ Vernetzung ist eine der wichtigsten Managementaufgaben.

Ebenen Wechsel

Es ist holistisch zu denken und zu managen. Mit der reinen Betrachtung von Einzelementen geht der Blick für das Big Picture verloren. Wenn aber nur auf das Ganze geschaut wird, wird Komplexität genauso wenig gemeistert. Es sind beide Betrachtungsebenen gleichzeitig erforderlich. Der stete Wechsel zwischen den Ebenen zeigt, welche Aspekte und Einzelemente überhaupt relevant sind für das System. Es ist nicht das eine oder das andere, es ist beides und die Beziehung zwischen ihnen.

Leitplanken setzen und vorleben

Menschen sind so zu organisieren, dass sie komplexes Verhalten zeigen. Werden Mitarbeiter auf reines Schablonendenken hin trainiert, wird auf Dauer keine Lösung für die komplexen Aufgaben gefunden. Eines ist an dieser Stelle wichtig: Es gibt keine Mitarbeiter, mit denen „so etwas nicht geht“. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, für das passende Umfeld zu

¹ Quelle: Stephanie Borgert in w+w 1_2016



sorgen und es den Mitarbeitern zu ermöglichen, ihr Potenzial zu entfalten und wachsen zu dürfen. Das geht niemals ohne Vertrauen und Offenheit als Basis der Zusammenarbeit.

„Mal angenommen...“

Es wird zu lernen sein, mit Hypothesen zu arbeiten. Der Unterschied zwischen Hypothese und Wahrheit liegt in der Robustheit. Eine Hypothese ist eine Annahme über etwas, die jederzeit angepasst, verworfen oder korrigiert werden kann. Eine Wahrheit ist die (subjektive) Beschreibung, wie etwas ist, inklusive Ursache und Wirkung. Im Management wird immer noch viel mehr mit Wahrheiten („So ist das eben“) gearbeitet als mit Hypothesen („Wir nehmen an, dass es so ist“). Komplexe Systeme lassen sich weder vorhersagen noch vollständig erfassen. Es ist also sinnvoll, das flexible Arbeiten mit Hypothesen zu stärken, um ein möglichst gutes Bild zukünftiger Entwicklung zu erarbeiten.

Unterschiedlichkeit

Zukünftig ist mehrperspektivisch und divers zu führen. Die „eine“ richtige Sichtweise auf die Welt / das Problem / die Situation gibt es nicht. Komplexe Sachverhalte lassen sich (meist retrospektiv) nur über verschiedene Perspektiven der Betrachtung erschließen. Dabei sollten die Perspektiven in Bezug auf Kompetenz, Fachgebiet und Sichtweisen möglichst unterschiedlich sein. Diverse Teams - im wahrsten Sinne des Wortes - sind die Grundvoraussetzung, um komplexe Antworten zu generieren. Allein die Besetzung möglichst unterschiedlichen Typen und Fähigkeiten reicht nicht aus. Führungskräfte müssen die Diversität auch zu lassen, was Diskurs und Unterschiedlichkeit bedeutet.

„Wie könnte es sein?“

Es muss geübt werden, in Szenarien zu denken. Wird das kommende Geschäftsjahr, die Produktentwicklung oder das Projekt geplant, dann wird damit auch die Zukunft beschrieben. Man hält sie dann für die Wahrheit. Die möglichen Stolpersteine auf dem Weg dahin werden im Risikomanagement bearbeitet und gemanagt. Die Zukunft lässt sich nicht voraussagen und ist auch keine Konstante. Um diesen Tatsachen Rechnung zu tragen, sollte Szenarien-Management betrieben werden. Wie könnte die Zukunft noch aussehen? Welche Aspekte könnten in der (geplanten) Zukunft noch relevant sein? Was könnte irrelevant geworden sein? Wie sehen die „schlimmste“, wie die „schönste“ Zukunft aus? Über diese Gedankenspiele erweitert sich das Repertoire an Lösungsideen für die diversen Szenarien. Damit steigt die Anzahl der Handlungsalternativen, die für den Fall sich ändernder Bedingungen zumindest schon einmal vorgedacht sind.