



**Thema: Komplexitätsmanagement**

- 1. Vorwort: Definitionen  
....komplex, kompliziert, oder einfach nur schwierig?**
- 2. Dimensionen der Komplexität**
- 3. Individuen**
- 4. Organisationen**
- 5. Fazit**
- 6. Buchempfehlungen**
- 7. In eigener Sache**
- 8. Kalenderblatt**
- 9. STEIDL Unternehmensberatung**

## 1. Vorwort: Definitionen

### ...komplex, kompliziert, oder einfach nur schwierig?

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

ein Begriff, der uns heute auf Schritt und Tritt begegnet: Komplexität. Da weiß mancher nicht, ob damit ein hoher Schwierigkeitsgrad bestimmter Arbeiten oder Projekte gemeint ist, oder ob damit Dinge angesprochen werden sollen, die mit dem Verstand von „Otto Normalverstehrer“ nicht ergründet werden können. Manchmal scheint es mir, als ob mit einem über Gebühr aufgeplusterten Begriff Respekt für Sachverhalte eingefordert werden soll, die doch eigentlich klar, transparent und einfach zu beschreiben sind.

Im Grunde kann Komplexität, ein Begriff aus der Systemtheorie, so erklärt werden, dass in einem System mehr Elemente vorliegen, als dieses System präzise verknüpfen kann. Da liegt auch schon der Unterschied zur Kompliziertheit, die eine präzise darstellbare, wenn auch schwierig durchzuführende Verknüpfung beschreibt.

Ein komplexes System wählt selbst aus, wie es seine Elemente miteinander verknüpft – und das System kann diese Wahlentscheidung im Zeitablauf verändern. Darüber hinaus ist eine notwendige Bedingung, dass die Wahl innerhalb des Systems, also unter Zuhilfenahme von Elementen des Systems getroffen wird.

Man kann diese Erläuterungen folgendermaßen leicht verständlich zusammenfassen:

**Ein komplexes System ordnet sich selbst,  
organisiert seine eigenen Aktivitäten,  
und schafft seine eigenen charakteristischen Wirkungsketten.**

Die Hauptaufgabe des Komplexitätsmanagements in einem Unternehmen besteht nun darin, diese charakteristischen Wirkungsketten (Kausalketten oder Ursache-Wirkungs-Beziehungen) zu schaffen. Dabei ist das Komplexitätsmanagement nicht als eine eigenständige Managementaufgabe zu verstehen, sondern als eine Facette vieler Managementaktivitäten.

Im folgenden wollen wir uns einen Überblick über die Dimensionen der Komplexität sowie den unterschiedlichen Umgang mit Komplexität bei Individuen einerseits und in Organisationen andererseits verschaffen.

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen Newsletter wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

## 2. Dimensionen der Komplexität

So wie wir alle uns im täglichen Leben in den Dimensionen Höhe, Breite, Länge und Zeit bewegen, so kennen wir auch vier Dimensionen der Komplexität:

Beschleunigung

Vernetzung

Differenzierung

Offenheit

Unter der Dimension der **Beschleunigung** ist zu verstehen, dass die Zahl an Informationen, die wir je Zeiteinheit aus unserer Umwelt empfangen, fortwährend zunimmt. Wir empfinden das als steigendes Veränderungstempo, auf das wir mit beschleunigten Strukturen und Verhaltensweisen antworten. Dies resultiert in einer zunehmenden Zeitverknappung, die wir als bedrohlich empfinden, und wir packen in die „verbleibende“ Zeit immer mehr Reaktion hinein, um das Gefühl des „Abgehängtwerdens“ zu vermeiden.

Die Dimension der **Vernetzung** kennzeichnet den Zustand der uns umgebenden realen und virtuellen Welt: immer mehr hängt mit immer mehr zusammen. Die notwendige Folge daraus ist, dass wir glauben, immer vernetzter denken zu müssen und uns in immer weiter vernetzten Strukturen zu bewegen.

Durch das Überangebot an Informationsmedien und Optionen wird beim handelnden Menschen unausweichlich ein Zwang zur Entscheidung, zur Selektion geschaffen. Abgesehen von der Individualisierung im privaten Umfeld wird im Wirtschaftsleben eine Aufgliederung in immer rascher wechselnde Szenarien und sich beschleunigende Zyklen als Reaktion ausgelöst. Diese steigende **Differenzierung** führt ihrerseits zu Gegenbewegungen wie zum Beispiel der Formulierung von „Kernkompetenzen“ oder „Alleinstellungsmerkmalen“. Auch Reaktionen wie Lernverweigerung oder bewusste Dialogreduzierung werden beobachtet.

Die Dimension der **Offenheit** als notwendiger Bestandteil der Komplexität kennzeichnet eine Voraussetzung zum Überleben komplexer Systeme: an die Stelle zentral gesteuerter Prozesse treten autonome Steuerungsprozesse kleiner und selbstständiger Einheiten, die im Verbund zu sehr viel flexibleren Reaktionen fähig sind und deren Fortbestehen vom gemeinsamen „Organisationslernen“ abhängt.

## 3. Individuen

Für Individuen ist die entscheidende Frage im Umgang mit Komplexität:

Welche Anforderungen stellen sich für mein Denken und Handeln, und mit welchen Strategien kann ich diesen Anforderungen begegnen?

Wenden wir uns zunächst den Anforderungen zu:

Erwerb von Struktur- und Handlungswissen, um das „Funktionieren“ der Realität einschätzen und innerhalb gewisser Grenzen vorhersagen oder beeinflussen zu können

Entwurf von neuen Lösungsverfahren, wobei entweder bekannte Verfahren einer neuen Situation angepasst werden müssen oder das vorhandene Wissen keine brauchbare Hilfestellung mehr bietet

Umgang mit der Dynamik komplexer Prozesse, das heißt mit Zeitverzögerungen, Totzeiten und mit der mangelnden Umkehrbarkeit von Entwicklungen

Problematik der richtigen „Dosierung“ von Steuerungsmaßnahmen

Unter den vielen möglichen Strategien sollen nur folgende genannt werden:

Bildung vereinfachender Modelle

Reduktion mit Hilfe von Hypothesen

Lineare Extrapolation aus bekannten Sachverhalten

Vernachlässigung von Neben- und Fernwirkungen

Alle Strategien enthalten die implizite Forderung, die gefundenen Problemlösungen nicht als geschlossenes Kapitel zu betrachten, sondern eine stetige Weiterentwicklung durch Ergebnisoffenheit und Fehlertoleranz zu ermöglichen.

#### **4. Organisationen**

Im Zentrum des Managements von Komplexität in Organisationen steht die Anforderung, autonome Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen zu führen: da die Kontrolle in weit verzweigten Organisationen immer schwieriger wird, müssen Gruppen gebildet werden, die man ohne Bedenken „sich selbst“ überlassen kann. Hier greift das Postulat von Niklas Luhmann: „Vertrauen ist ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität.“ Fähige Manager ermutigen ihre Mitarbeiter, Prozessverbesserungen in Angriff zu nehmen, Kundenbedürfnisse neu zu definieren und zufrieden zu stellen sowie allgemein nach neuen Wegen zu suchen. Die dabei notwendige Kontrolle stellt sich bei sorgfältiger Betrachtung als eine fortwährende Weiterentwicklung der vertrauensbasierten Methodik „Versuch und Irrtum“ heraus. Damit dies gelingen kann, muss im Unternehmen über lange Zeit eine Kultur des Umgangs mit Fehlern gereift sein.

Controlling im Sinne einer Navigationssystematik und unter Einschluss diagnostischer Systeme ist ein weiterer Bestandteil des Komplexitätsmanagements in Organisationen. Entscheidungen unter Unsicherheit, die prägend für das Komplexitätsmanagement stehen, werden durch Controllinginstrumente insoweit begleitet, dass die Risikosteuerung durch eine obligatorische und fortwährende Konsequenzanalyse gewährleistet wird. Für das Top-Management sorgt eine Steuerung auf verdichteter Kennzahlen-Ebene dafür, dass sich auf detaillierten Ebenen keine unbeobachteten Fehlsteuerungen einschleichen können.

Die Aufgabe der Führung ist besonders mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens verbunden. Hier sind die Vision des Unternehmens, seine Führungsgrundsätze und seine Leistungsprinzipien von Bedeutung. Die Formulierung dieser strategischen Ausrichtung wird bewusst so gewählt, dass damit möglichst viele Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens (Stakeholder) angesprochen werden können. Exzellente geführte Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass die Entsprechung von Visionen und realer Führung jederzeit von den Mitarbeitern eingefordert werden kann: das Management muss den Beweis antreten, dass es das Unternehmen entsprechend der strategischen Ausrichtung führt.

Zur Beherrschung der Komplexität in Organisationen zählt aber auch eine „Schatten-seite“: die notwendigen Abgrenzungssysteme, mit deren Hilfe verdeutlicht wird, innerhalb welcher Grenzen Initiative und Kreativität zulässig sind. Dies geschieht häufig in Form von Kodizes, in denen Handlungen festgeschrieben sind, die jenseits des Erlaubten liegen. Hier liegt der Vergleich zur Formel 1 nahe: die schnellsten und leistungsfähigsten Wagen im Wettbewerb benötigen die besten Bremsen! Die Abgrenzungssysteme sind nicht zuletzt im Zusammenhang mit der Finanzkrise 2008 und ihren Ursachen verstärkt in das Blickfeld gerückt.

Neben der Abgrenzung hinsichtlich moralischer Verhaltensnormen sind auch verhaltensstrategische Abgrenzungen notwendig, um z. B. sicher zu stellen, dass bei der Suche nach neuen Geschäftsmodellen Irrwege vermieden werden, die den Bestand des Unternehmens gefährden können.

Vervollständigt wird die Steuerungsarchitektur durch interaktive Systeme, mit deren Hilfe regelmäßige Rückkoppelung gewährleistet wird. Diese Systeme unterscheiden sich von diagnostischen Kontrollsystemen durch folgende Eigenschaften:

Fokus auf sich ständig verändernden Informationen mit strategischem Inhalt

Informationsgehalt von bestandsentscheidender Bedeutung

Vorrang für persönliche Gespräche zur Analyse und Interpretation

Katalysator und Treiber der fortwährenden Diskussion über Ziele, Prämissen und Maßnahmen

## 5. Fazit

Im folgenden will ich in Form eines Überblicks Anregungen zum pragmatischen Umgang mit komplexen Führungssituationen geben:

Unternehmensführung benötigt klare Ziele, die nicht miteinander konkurrieren dürfen, sondern einander ergänzen müssen. Die Mitarbeiter sollen erkennen, inwieweit ihre Arbeit zur Erreichung der für alle geltenden Ziele beiträgt.

Die Organisation ist der Handlungsrahmen für das Unternehmen: dieser muss auf soviel Delegation und Dezentralisation wie möglich aufbauen, um selbstverantwortliches Arbeiten zu ermöglichen.

Delegation und Dezentralisation funktionieren nur dann, wenn das nötige Vertrauen in die Reife und die Zielorientierung der Mitarbeiter gegeben ist.

Eines der wichtigen Führungsinstrumente sind Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern. Diese Vereinbarungen müssen von den Zielen des Unternehmens abgeleitet werden und in regelmäßigen Abständen als Grundlage von Mitarbeitergesprächen dienen; nur so lässt sich zielorientiertes Arbeiten sicherstellen.

Planung und Budgetierung sind kein Selbstzweck, sondern Hilfsmittel, um unternehmensweit die Ziele und die Wege zu den Zielen zu verdeutlichen. Die Formel für Budgetierung muss lauten: So viel wie nötig – so wenig wie möglich!

## 6. Buchempfehlungen

Ahlemeyer, Heinrich W. und Königswieser, Roswitha  
Komplexität managen  
FAZ und Gabler  
ISBN 3-409-19316-2

Brandes, Dieter  
Einfach managen  
Serie PIPER 4329  
ISBN 978-3-492-24329-2

Dörner, D.  
Die Logik des Mislingens  
rororo Sachbuch 9314  
ISBN 3-499-19314-0

## 7. In eigener Sache

Seit Oktober 2003 schreibe ich in Abständen von drei Monaten jeweils einen neuen Newsletter. So sind 30 Ausgaben entstanden, die sowohl aktuelle als auch klassische Themen zum Inhalt haben. Das Schreiben hat mir sehr viel Freude gemacht, und die Diskussion mit interessierten Lesern hat mir stets wichtige Anregungen für meine berufliche Orientierung gegeben.

Ich werde zukünftig keine regelmäßigen Newsletter mehr schreiben, mich aber sehr wohl aus gegebenem Anlass zu aktuellen und wichtigen Themen aus meinen Fachgebieten äußern. Diese Newsletter werden dann ohne separaten Versand direkt auf meine Website gestellt.

## 8. Kalenderblatt

„Verbringe nicht die Zeit  
mit der Suche nach einem Hindernis;  
vielleicht ist keines da.“

(Franz Kafka)

## 9. STEIDL Unternehmensberatung und Interim-Management

Krisen-, Sanierungs- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung,  
Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Einsatzgebiete:

Interim-Management (als CEO, CFO oder CRO), Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategische  
Unternehmensführung, Controlling, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

[www.steidl-partner.de](http://www.steidl-partner.de)