

WIE ORGANISATIONEN VON KOMPLEXITÄT PROFITIEREN

Der Begriff „Komplexität“ ist heutzutage in der Wirtschaft weit verbreitet. Wenn Führungskräfte in Unternehmen über komplexe Geschäftsprozesse und Kommunikationswege sprechen, beziehen sie sich häufig auf Bedenken hinsichtlich der Effizienz und möglicher Verzögerungen bei der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen. Dahinter steht die Sorge um einen unzureichenden Gesamtüberblick und die Schwierigkeit, die Organisation effektiv zu steuern.

Organisationen agieren in einer komplexen und sich ständig verändernden Umwelt. Das kann zu Unsicherheit, Mehrdeutigkeiten und dynamischen Anforderungen führen und die interne Komplexität erhöhen. Und nur auf diese können Führungskräfte Einfluss nehmen.

IDENTIFIKATION DER KOMPLEXITÄTSTREIBER

Als zentrale „Trigger“ für die wachsende Komplexität werden häufig technische Innovationen, die zunehmende Vernetzung der Weltwirtschaft, die spezialisierte Anwendung von Wissen sowie staatliche Vorgaben und der Wandel gesellschaftlicher Strukturen genannt. Aus der Sicht von Organisationsentwicklung und Change Management sind die folgenden externen Besonderheiten dafür verantwortlich, dass sich die Komplexität in den Organisationen gerade weiter erhöht:

- Die multiplen geostrategischen Krisen destabilisieren nicht nur kurzfristig Lieferketten, sondern erschweren zum Teil langfristige Handlungsperspektiven.
- „Stapelkrisen“ stellen die Führung vor anspruchsvolle und nicht selten hoch belastende Herausforderungen.
- Die Corona-Pandemie hat das Arbeiten verändert und führt mit allen Vor- und Nachteilen zu immer noch andauernden Anpassungsprozessen.
- Die Digitalisierung und die damit verbundene Informationsflut erfährt durch die Anwendung künstlicher Intelligenz aktuell einen ungeheuren, nicht absehbaren Schub. Wer Wettbewerbsvorteile nutzen oder Schaden abwenden will, muss sich trotz aller Unwägbarkeiten jetzt damit auseinandersetzen.

- Der Aufwand, um Fachkräfte zu rekrutieren und zu halten erhöht sich sichtbar, während gleichzeitig viele Wissensträger/-innen in den Ruhestand gehen.
- Die Erwartungen der unterschiedlichen Generationen an eine Organisation und die generationenübergreifende Zusammenarbeit stellen eine weitere Herausforderung dar.

Vor diesem Hintergrund sehen sich Führungskräfte tagtäglich mit diesen Herausforderungen konfrontiert:

- Planbarkeit wird immer mehr zur Illusion.
- Strategien sind weiterhin notwendig, haben aber eine geringere Halbwertszeit als in den Zeiten wenig gesättigter Massenmärkte.
- Durch die kürzeren Entwicklungs- und Produktlebenszyklen sind Entscheidungen höheren Risiken als in der Vergangenheit ausgesetzt.
- Daten sind im Überfluss vorhanden. Die Entscheidungsgrundlagen werden hierdurch selten besser, denn die Intransparenz nimmt dennoch (oder gerade deswegen) zu. Auch die Anforderungen an Technologien, die diese Daten auswertbar machen, haben einen deutlich höheren Komplexitätsgrad erreicht und müssen beherrscht werden.
- Parallel zum Tagesgeschäft muss der (Dauer)Wandel nicht nur gestaltet, sondern auch emotional bearbeitet werden.

ANSÄTZE ZUM UMGANG MIT KOMPLEXITÄT

Es gilt, mit Komplexität angemessen umzugehen. Zusammenfassend stellt sich die Frage: „Wo fangen wir an, wo hören wir auf und was lassen wir besser ganz?“

Aus unserer Arbeit im Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management haben wir in diesem Positionspapier einige Erkenntnisse zusammengetragen, die Führungskräften als Ansätze zum Umgang mit Komplexität dienen können.

Systemische Organisationsentwicklung

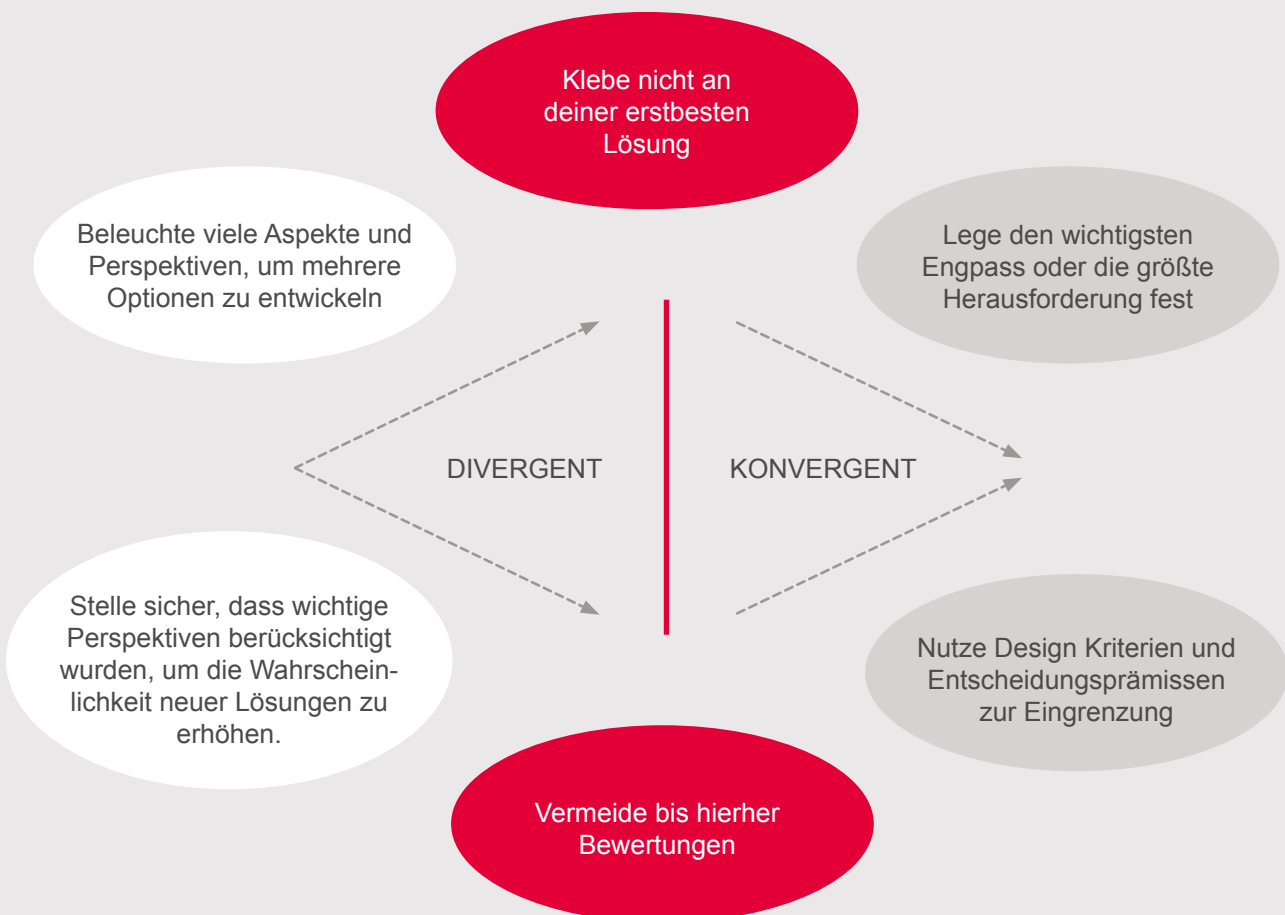
Führung im Umgang mit Komplexität steht vor Herausforderungen, insbesondere vor der Aufgabe, Führung nicht mehr vorrangig als das Lenken von Personen zu betrachten, sondern vielmehr als eine Funktion, die die Zukunftsfähigkeit einer Organisation gestaltet.

Das bedeutet Know-how-Aufbau im Bereich der systemischen Organisationsentwicklung. Denn

Komplexität, die Organisationen betrifft, ist zunächst einmal die Komplexität sozialer Systeme, die – wie der Name schon sagt – keine Maschinen sind. Das erfordert zeitgleich an vielen Stellen aktiv zu kommunizieren und zu handeln. Ein Verständnis dieser Gesetzmäßigkeiten ist ebenso wichtig geworden wie das Verständnis der Produkte, Finanzzahlen oder eine gute Menschenkenntnis und Selbstmanagement.

System-Denker/-innen berücksichtigen den jeweiligen Kontext, in dem etwas stattfindet. Sie können ihre eigene Wirkung reflektieren und berücksichtigen, welchen Einfluss ihr Handeln auf das Geschehen hat. Systemisches Denken besteht aus einer kontinuierlichen Bewegung aus divergenten und konvergenten Phasen. In den divergenten Phasen wird aus möglichst vielfältigen Blickwinkeln beobachtet. Darauf folgt eine konvergente Phase, in der mit einer plausiblen Hypothese (manchmal auch mit mehreren Szenarien) weitergearbeitet wird und die möglichst konkret in die Umsetzung einer Sache geht.

KOMPLEXITÄT ERHÖHEN UND REDUZIEREN UND ...



Einfache und schnelle Lösungen stets hinterfragen

Aus der Komplexitätsforschung der soziologischen Organisationswissenschaften ergibt sich die Warnung an Führungskräfte, nicht ohne genaues Hinsehen zu vereinfachen, auch wenn Vereinfachung zunächst wie das Durchschlagen des berühmten Gordischen Knotens wirkt.

Wenn Führungskräfte versuchen, interne Komplexität zu reduzieren, indem sie sich auf wenige Dinge fokussieren und z.B. Teile der Leistungserbringung an Dienstleister verlagern, erzeugen sie auf der anderen Seite wieder Schnittstellen, die sich ihrer Einflussnahme entziehen. Dann werden vielleicht wichtige Entwicklungen übersehen.

Der Soziologe Dirk Baecker sagt dazu: „Jede Vereinfachung steigert Komplexität, und zwar eine Komplexität, die nicht irgendwo anfällt, sondern genau da, wo vereinfacht wurde. Das Einfache ist nicht der Gegenbegriff zum Komplexen, sondern ein Moment der zur Steigerung der Komplexität beitragenden Komplexitätsbewältigung.“

Paradoxiefähigkeit erhöhen

Die Dilemmata und Paradoxien in dieser Situation sind unübersehbar. In einer Welt, in der es nur dann „einfach“ gibt, wenn man die Augen verschließt, ist Paradoxiefähigkeit eine Schlüsselkompetenz. Wer paradoxiefähig ist, erkennt an, dass es bei wichtigen Entscheidungen kein eindeutiges Richtig oder Falsch gibt. Vielmehr geht es um ein Abwägen von Folgen, die wiederum beobachtet werden, um gegebenenfalls nachzusteuern.

Vertrauen: Auf vielen Ebenen steuern

Dieses Steuern wird von viel mehr Organisationsebenen als früher übernommen. Die klassische Aufteilung der „Pyramidenorganisation“ nach der Devise „oben denken, unten handeln“ ist in den seltensten Fällen komplexitätsrobust genug. Für dezentrale Entscheidungsprozesse benötigt es eine gut kommunizierte strategische Rahmensetzung, an deren Entscheidungsprämissen sich die alltäglichen Entscheidungen ausrichten können.

Komplexität als „Gestaltungsmaterial“ nutzen

Neben den Einflüssen der Kybernetik, Soziologie und Systemtheorie haben sich moderne Ansätze der Organisationsentwicklung auch wichtige Anregungen aus den Gestaltungsbereichen Architektur und Design geholt. Der bekannteste Ansatz ist Design Thinking.

Kreativität als Methode und Schlüssel für Veränderungsfähigkeit und Perspektivwechsel ist zum Erfolgsfaktor im Umgang mit Komplexität aufgestiegen. Die

Herangehensweisen aus der Kreativwirtschaft gehen über reine Oberflächengestaltung hinaus und agieren mit strategischer Relevanz. Dieses Credo beschreibt, was Designer/-innen schon lange tun: Sie beeinflussen Geschäftsmodelle, Organisationsformen und die Kultur von Unternehmen.

Die Kompetenz von Designern im Umgang mit Komplexität liegt im Gestaltungsprozess begründet: Jeder Gestaltungsaufgabe liegen zu Anfang multioptionale Lösungsansätze und Vorgehensmöglichkeiten zugrunde. In der Analysephase werden große Mengen an Informationen gesammelt und Erkenntnisgewinne im Laufe des Projektes verarbeitet, ohne Vision und Ziele aus den Augen zu verlieren. Problemfelder und Lösungsansätze werden evaluiert, durch Prototypen greifbar und tragen iterativ zu Entscheidungsklärun-gen bei.

Erfolgreiches Design erfordert also geübten Umgang mit Komplexität. Hier ist Komplexität nicht Überforderung, sondern schöpferische Kraft für die Entwicklung von Neuem und Unbekanntem.

Strategische Unternehmensführung in einer Welt, die zum einen durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA), zum anderen durch das Streben nach Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit geprägt ist, nutzt diese „Designdenke“, um gezielt breit gefächerte Sichtweisen einzubeziehen.

Verzicht auf das Problemlösungsmonopol an der Systemspitze

In den Bereichen der Organisation, in denen an Projekten gearbeitet bzw. Neues geschaffen wird, ist unreflektierte Routine und ein heroischer Führungsstil selten hilfreich. Führung setzt eher den Rahmen und Voraussetzungen, um vertrauen zu können und interdisziplinäre Teams arbeiten zu lassen.

Die Arbeit der Führung findet „am System“ statt. Also an der Frage, ob die Organisation das passende Organisationsdesign und die passenden Ressourcen hat, um die Aufgaben zu erfüllen. Diese neue Bescheidenheit der postheroischen Führung, die sagt „ich weiß die Antwort nicht“, schafft die Grundlage für eine viel mächtigere Führung, die so lange an den Gelingensbedingungen arbeitet, bis es die Organisation schafft, die Antwort herauszufinden.

Das geht nur mit Komplexität – sprich mit einer Vielfalt der Perspektiven und Spezialisten, mit experimentellen Herangehensweisen und iterativen Lernschleifen.

FAZIT

Komplexität ist nicht einfach das Gegenteil von Einfachheit und „komplex“ ist auch nicht gleichzusetzen mit „kompliziert.“ Dies verdeutlicht, dass der Begriff an sich schon komplex ist. Die Akzeptanz dieser Tatsache mag banal erscheinen, ist jedoch eine grundlegende Voraussetzung im Umgang mit Komplexität. Komplexe Herausforderungen können nicht einfach weniger komplex gemacht werden, jedoch haben wir die Möglichkeit, mit ihnen so umzugehen, dass wir Nutzen daraus ziehen können.

Die Anstrengung, auf mehr Einfachheit hinzuarbeiten, ist, sobald man sich der Voraussetzungen und Mechanismen bewusst ist, nicht so aussichtslos, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. Mit der Unterstützung qualifizierter Organisationsberaterinnen und -berater, die einen externen Blickwinkel bieten, lässt sich das Zusammenspiel von Komplexität und Einfachheit im Unternehmen erfolgreich gestalten.

WIE PROFESSIONELLE ORGANISATIONSENTWICKLUNG + CHANGE-BERATUNG FÜHRUNGSKRÄFTE BEI DER KOMPLEXITÄTSBEARBEITUNG UNTERSTÜTZT

Die Aufgabe des Beratenden ist es, gemeinsam mit dem Kunden, an den jeweils passenden Stellen im Beratungsprozess die Komplexität entweder zu erhöhen oder zu verringern. Dabei hilft eine Vielzahl von Prozessen und Beratungsinterventionen, von denen hier eine Auswahl aufgelistet ist:

- **Strategiereflexion durchführen:** In Strategieentwürfen werden Weichen gestellt, die oft eine unerwünschte Komplexitätserhöhung enthüllen.
- **Organisationsdesign anpassen:** Stichworte sind agile Strukturen und Frameworks für die Bewältigung komplexer Aufgaben
- **(Change)Projektdesign entwickeln:** ein iteratives, stufenweises Konzept sollte da, wo es möglich ist, aktiv genutzt werden. Wichtige Tools sind hier Szenario-Techniken, visuelles Management und systemische Frameworks.
- **Führungs-Know-how und Kultur überprüfen:** Die Entwicklung eines auf die Organisation passenden Führungskonzeptes – jenseits allgemeiner Modeerscheinungen – ist wichtig. Und sie funktioniert, wenn die Führungskultur sich mit verändert.
- **Umsetzung organisieren:** Auch hier ist die Alltagskomplexität der Feind aller guten Absichten. Das richtige Maß an Tempo und Impact ist Teil der Change Architektur.

ÜBER DEN BDU-FACHVERBAND ORGANISATIONSENTWICKLUNG + CHANGE MANAGEMENT

In dem 2005 gegründeten BDU-Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management sind aktuell 25 auf dieses Beratungssegment spezialisierte Expertinnen und Experten unter dem Dach des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) organisiert. Sie beschäftigen sich mit den wichtigsten Trends und Zukunftsfragen rund um die Gestaltung von Veränderungsprozessen, bringen wissenschaftliche Ansätze und Beratungspraxis zusammen, beziehen Stellung zu aktuellen Themen und geben Führungskräften in Unternehmen konkrete Empfehlungen an die Hand. Dabei versteht sich die Gruppe als Impulsgeber und Plattform für Dialog und Reflexion. Die Mitglieder verbindet das Ziel, Erfahrungen und Neuerungen in ihrem Arbeitsgebiet miteinander zu diskutieren und in die tägliche Arbeit einfließen zu lassen.

[Zur Website des Fachverbands](#)

DER BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATUNGEN (BDU)

Im BDU sind aktuell über 600 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Damit ist der Verband einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für die Consultingbranche.

WWW.BDU.DE

