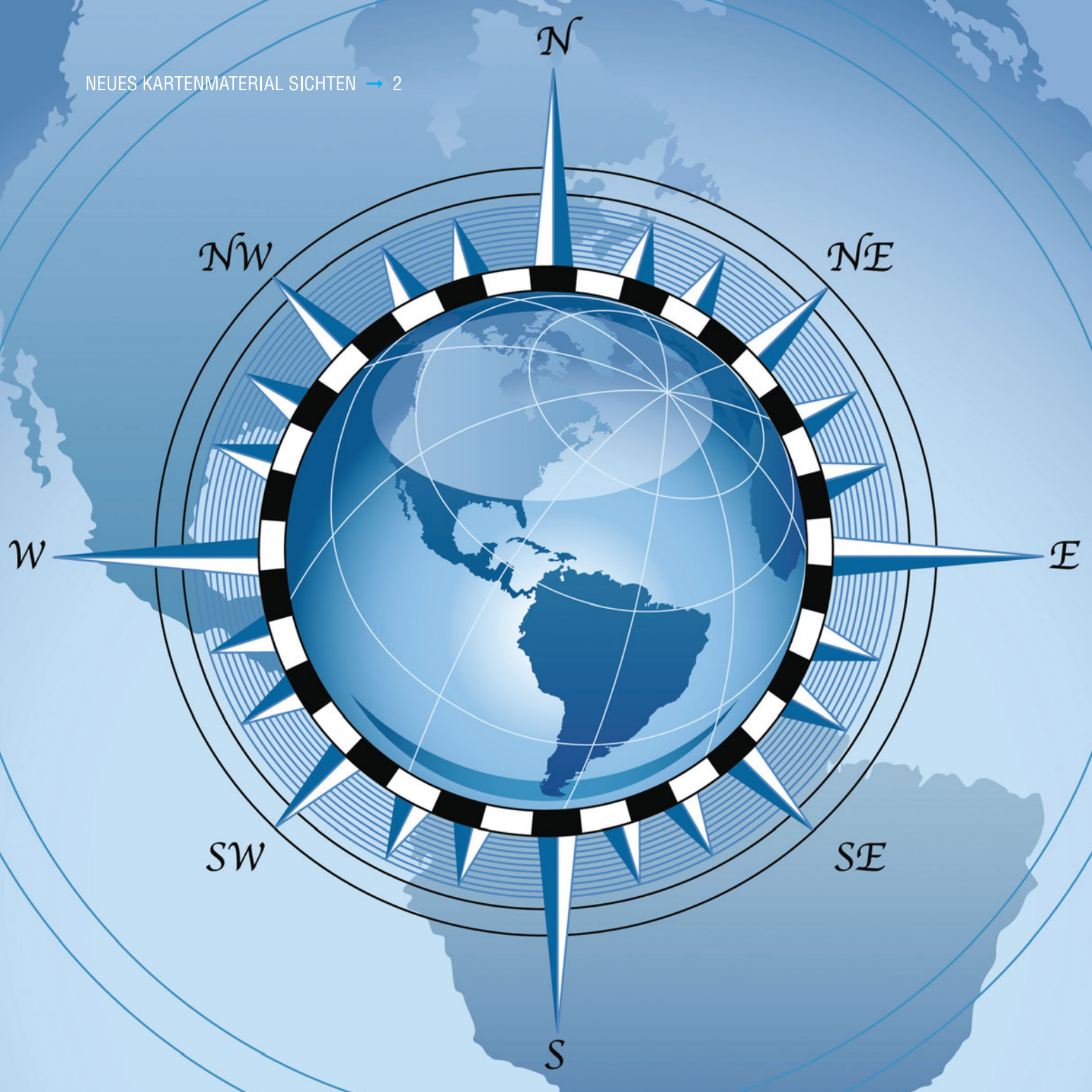


NEUES KARTEN- MATERIAL SICHTEN



Oft hören wir am Anfang der Kooperation mit Forschungs- und Projektpartnern doch relativ klar, dass Wirtschaften und Führen heute extrem herausfordernd sind. Sie müssen sich Gedanken machen zu technologischer und produktorientierter Innovation, am besten schon vorgestern Markteintritts- und Penetrationsstrategien ausgearbeitet haben, sich noch mehr um Mitarbeiter kümmern oder mal wieder eine Kostensenkungsrunde einläuten. Es frustriert und wird nicht gerade als fair betrachtet, dass sie zwar individuell für Fortschritt und Ergebnisse verantwortlich gemacht werden, jedoch so viele Faktoren und Menschen in der tatsächlichen Leistungserstellung derart voneinander abhängig sind, dass vieles gar nicht ausreichend unter eigener Kontrolle und umfassendem Einfluss steht. Sachverhalte werden der eigenen Empfindung nach zu komplex, was in mehr oder weniger lauten und deutlichen Hilferufen insbesondere nach Vereinfachung mündet. Eine Vereinfachung kann helfen, doch wie wir in diesem Kapitel ausführen werden, ist dies nur eine Option, die Führungskräfte auf ihrem Radarschirm haben müssen.







EIN MODERNES VERSTÄNDNIS VON KOMPLEXITÄT

[2.1]

Die Herausforderung bis hin zur erreichten oder überschrittenen Überlastungsgrenze ist nicht ungewöhnlich. Manche Führungskräfte geben dies offener zu als andere. Sowohl in der theoretischen als auch praxisnahen Forschung konnten die Experten Orientierungskarten entwickeln und zugänglich machen. Neu ist zwar nicht immer besser, doch in diesem Zusammenhang helfen moderne Überblicke und Orientierungshilfen doch deutlich mehr. In diesem zweiten Kapitel führen wir neueste Grundlagen und darauf aufbauende Gedanken aus. Ein Navigieren durch die kurz- und langfristigen Herausforderungen sollte dadurch deutlich leichter fallen. Führen und Managen wird zielgerichteter und, da wir Erfolgshebel angehen, auch von deutlich mehr Erfolg gekrönt sein.

Komplexität hat eine lange Tradition ...

Wenngleich die Orientierungshilfen modern sein müssen, sollten wir uns jedoch auf ein Grundmuster des Wirtschaftens zurückbesinnen. Komplexität hat eine lange Tradition. Dabei spielen sowohl die kontinuierlichen Herausforderungen als auch die Differenzierungsmöglichkeiten schon lange eine wichtige Rolle. Komplexität fordert Führungskräfte also nicht erst in den letzten Jahren der als verstärkt empfundenen Globalisierung heraus. Es wurde jedoch erst in jüngster Zeit die entsprechende Sprache dazu entwickelt und verwendet. Dazu ein Beispiel. Das älteste bekannte Unternehmen, das am längsten am Markt aktiv war, arbeitete mit dem Prinzip des absichtlichen Hinzufügens von mehr Komplexität. Vom Jahre 578 bis 2006 operierte der japanische Tempelhersteller sogar ununterbrochen in Familienhand. Erst 2006 fiel er der eigenen Schuldenlast zum Opfer und operiert nun als nicht mehr unabhängiges Familienunternehmen weiter.¹² Bereits früh entdeckte das Unternehmen, dass „begleitende Dienstleistungen“ wie das Anbieten von Übernachtungsmöglichkeiten in Hotelform die Kunden zum ersten Kommen und anschließenden Verweilen motivierte. Sie konnten somit tagelang das Design des zu bauenden Tempels besprechen sowie zur Qualitätsüberprüfung wiederkommen. Auch heute würde Siemens viele Infrastrukturprojekte nicht erfolgreich anbieten können ohne abrundende Dienstleistungen wie Machbarkeitsstudien, Finanzierungsmöglichkeiten bis hin zur Ausbildung und Anleitung der zukünftigen Belegschaft, wenn nicht sogar selbst angeboten wird, Anlagen zu betreiben oder zu warten. Um solche Dienstleistungen auch reibungslos anbieten zu können, wird die Wertkette deutlich komplexer, als dies im Falle der reinen Herstellung einer Anlage der Fall wäre. Ein Mehr an Komplexität war damals wie heute durchaus auch ein Erfolgsfaktor.

Komplexität ist für ein erfolgreiches Wirtschaften somit keine Modeerscheinung. Dennoch haben wir inhaltlich Fortschritte beim Thema erzielen können. Für ein hochmodernes Verständnis von Komplexität kann man unseren neuen Ansatz für Führungskräfte von einem immer mehr in die

Komplexität ist für ein erfolgreiches Wirtschaften somit keine Modeerscheinung.

Jahre kommenden Ansatz unterscheiden. Die folgende *Abbildung 3* fasst dazu fünf Kerndimensionen zusammen und stellt diese Ansätze einander gegenüber. Die sich anschließenden Unterkapitel vertiefen diese Positionierungen und Beurteilungen. Wie jedes moderne Führungskräfte- und Managementbuch verwenden und erklären wir dabei auch ein teilweise neues Vokabular, um bisher nicht oder nur unzureichend bezeichnete Phänomene besser sprachlich greifen und verständlicher machen zu können.

BEGRIFFSDEFINITION

Wir wollen im Folgenden insbesondere die sprachliche Dimension klären. Dabei verwundert es nicht, dass man bei einem für den Erfolg von ganzen Unternehmen sowie jeder Führungskraft so wichtigen Thema mehrere Vorschläge zur Begriffsabgrenzung vorfindet.¹³ Insbesondere die St. Galler Schule um Hans Ulrich als Urvater der St. Galler Managementlehre beschäftigte sich früh mit dem Thema, was sich auch auf die heutige Zeit noch auswirkt. Ulrich und Probst¹⁴ definieren Komplexität als eine Systemeigenschaft, deren Grad von der Anzahl der Systemelemente, von der Vielzahl der Beziehungen zwischen diesen Elementen sowie der Anzahl möglicher Systemzustände abhängt. Ulrich¹⁵ erklärt genauer, dass die Komplexität insbesondere die Eigenschaft eines Systems ist, in einer gegebenen Zeitspanne eine große Anzahl von verschiedenen, ja sogar ungeheuer vielen Zuständen annehmen zu können, was deren Verstehen und Beherrschbarkeit erschwert. Damit spezifiziert Ulrich, dass nicht nur die Themen Vielfalt der Elemente und Arten der Beziehungen zwischen ihnen von Bedeutung sind, sondern auch ihre Veränderbarkeit sowie die des ganzen Systems. Hinzu kommt das Element der Interpretierbarkeit.

Dies ist in vollem Einklang mit unserem Komplexitätsverständnis, welches jedoch noch weiter geht und konkreter wird: Komplexität beschreibt die Anzahl und Arten von Zuständen, die ein System haben kann, mit drei wesentlichen Treibern der Komplexität – interdependente Vielfalt, verunsichernde Dynamik und Wahrnehmung, wie es der im nächsten Kapitel folgende Komplexitätskubus darzustellen versucht. Doch zuvor wollen wir Komplexität von Kompliziertheit unterscheiden, auf den besonders subjektiven Charakter von Komplexität eingehen und auch die Semantik zwischen Komplexitätsführung und -management abschließen.

KOMPLIZIERT VERSUS KOMPLEX

An dieser Stelle wollen wir insbesondere den Unterschied zwischen kompliziert und komplex verdeutlichen. Denn ein solides Verständnis der verwandten, aber inhaltslogisch anders positionierten



DER IN DIE JAHRE KOMMENDE ANSATZ

NEUER ANSATZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

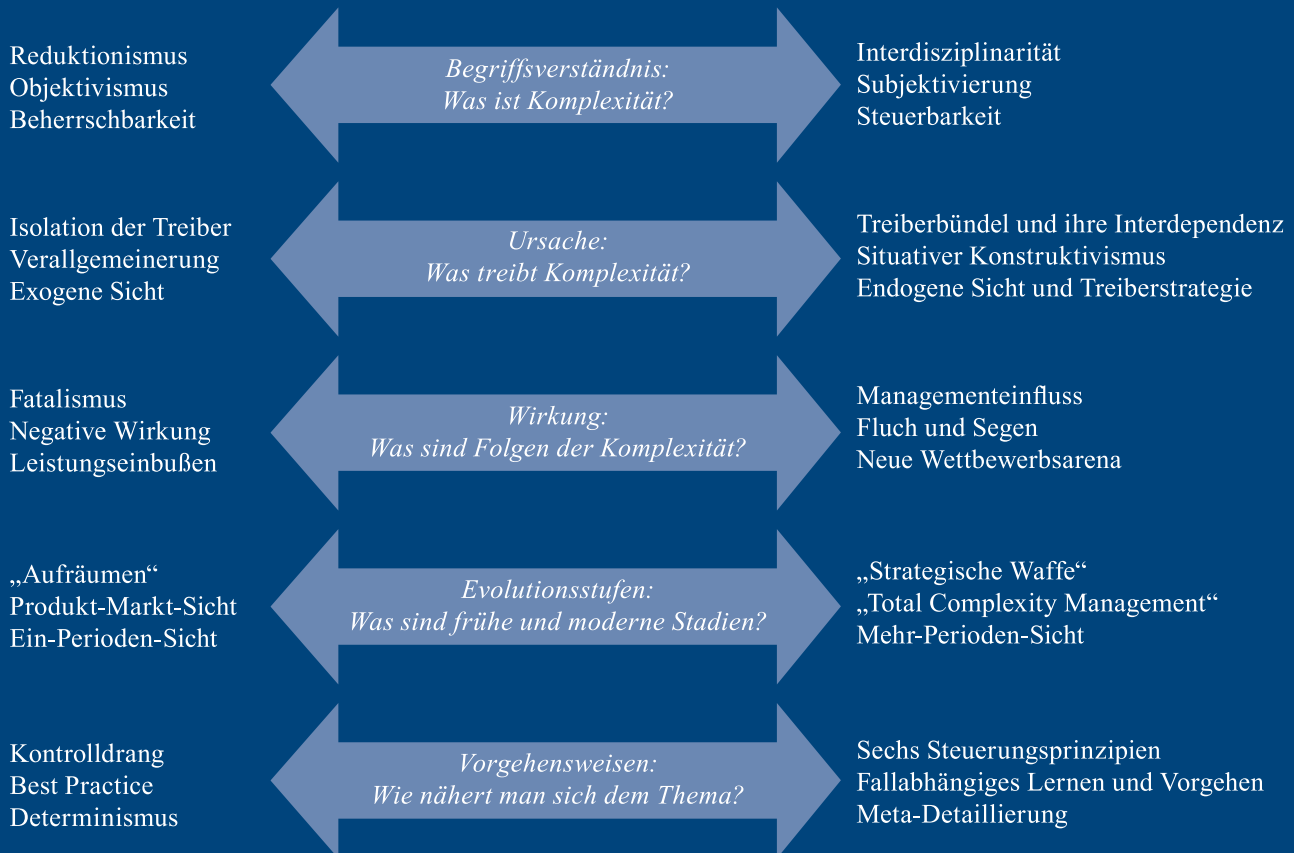


ABBILDUNG 3 | Aspekte eines in die Jahre kommenden versus modernen Komplexitätsverständnisses

Begriffe ist wichtig für die Bestimmung des Lösungsansatzes. Unter kompliziert verstehen wir, dass Sachverhalte und Zusammenhänge nur relativ schwer zu verstehen sind. Man kann dies am besten mit einem Schweizer Uhrwerk, das von einem Laien betrachtet wird, vergleichen. Es mag mit seiner Vielzahl von kleinen Rädchen auf engstem Raum zuerst nur überwältigen, doch mit viel Fleiß, genauen Studien und Nachforschungen kann man es verstehen. Der große Vorteil dabei ist, selbst nach Stunden, Tagen, Wochen oder Monaten, ja sogar Jahren, ist das Uhrwerk, das man zu studieren angefangen hat, noch dasselbe. Es gibt eine, und nur eine Erklärungsmöglichkeit, was ihr Gesamtzusammenhang ist. Die Teile sind von ihrem Aufbau, Wesen und Wirken her interpretierbar. Man kann es gedanklich in Einzelteile zerlegen und sequenziell studieren. Es ist kompliziert!

*... ein Schweizer
Uhrwerk ...*

... ist kompliziert ...

Der Begriff komplex hingegen verdeutlicht etwas anderes. Die Diversität im Sinne von Vielfalt der einzelnen Elemente und ihrer Wechselwirkungen sind bereits überwältigend. Diese Interdependenzen erschweren es, ein Problem gemäß der „Salamitechnik“ in feine Scheiben zu trennen. Ein Herunterbrechen eines großen Problems in kleine Teile und ein sequenzielles Abarbeiten sind hier der falsche Ansatz. Interdependenzen stellen aber nur eine Hürde dar. Hinzu kommt systeminhärente Ambiguität. Sie allein kann die Interpretierbarkeit aushebeln, und dies noch bevor Dynamik einsetzt und Grundmuster kontinuierlich verändert. Wenn man die Komplexität zu verstehen versucht, kann es also durchaus der Fall sein, dass sich zum Zeitpunkt des Abschlusses der Analyse, der Optionendefinition und -bewertung, der Entscheidung sowie anfänglichen Umsetzung bestimmte Sachverhalte schon derartig weiterentwickelt haben, dass man erneut analysieren müsste und wohl zu etwas anderen Erkenntnissen käme. Bereits der Versuch, komplexe Zusammenhänge wirklich vollumfänglich verstehen zu wollen, vermag anmaßend zu wirken. Neben der eingeschränkten Analysierbarkeit ist auch eine Gestaltbarkeit und somit Beherrschbarkeit eingeschränkt. Wir betonen somit ganz deutlich, dass die auch im Folgenden noch vertiefend dargestellten Treiber der Komplexität schon einzeln schwer zu meistern sind, doch erst recht in ihrer Gesamtheit zu mehr als einer wahren Sisyphusarbeit verkommen können. Sisyphus wusste immerhin, was und wie seine Aufgabe konkret zu tun war.

*... der Begriff
komplex hingegen
verdeutlicht etwas
anderes.*

*Neben der einge-
schränkten Analy-
sierbarkeit ist auch
eine Gestaltbar-
keit und somit
Beherrschbarkeit
eingeschränkt.*

Kommen wir noch einmal auf die richtige Geisteshaltung zu sprechen. Die Einstellung, Komplexität voll verstehen und beherrschen zu können, ist der erste gravierende Fehler, den eine Führungskraft begehen kann. Dass ein Gehirn allein Komplexität wirklich verstehen kann, stellt in unseren Beobachtungen die Ausnahme dar. Es bedarf eines gewissen Maßes an Offenheit und Diskurs, und weniger eines monchischen Sich-Einschließens allein. Etwaige politische Versuche, lästige Kontrolle durch Beiräte oder „Dissidenten“ auszuschalten, vermögen nicht immer im Interesse der Führungskraft zu sein, wenn man die Qualität der Entscheidungen in den Vordergrund rückt. Wenn es dann über ein Verstehen hinaus um die aktive Gestaltung der Zukunft geht, bedarf es einer deutlichen Portion Bescheidenheit und eines aktiven Tuns, jegliche Art von Selbstgefälligkeit abzustellen.



Selbst beim Steuern eines Autos, einem Sachverhalt, bei dem wir denken, dass wir eigentlich sehr viel bestimmen können, es viele klare Regeln gibt, jeder Teilnehmer eigentlich Mindestvoraussetzungen erfüllen muss, gibt es Unfälle mit zum Teil tödlichem Ausgang. Selbst bei dem Aufschlag eines Tennisprofis, der gegebenenfalls seit jungen Jahren seinen eigenen Körper und jeden einzelnen Prozess durchtrainiert hat, passieren unbeabsichtigte Fehler. Das heißt, auch Routine, Übung und die Möglichkeit, fast alle Faktoren aktiv ausblenden zu können, sichern keinen Erfolg. In der Unternehmenssituation sind wir von einer ganzen Reihe anderer Menschen abhängig. Wir wissen, dass es bekannte oder latente Interessenskonflikte, politische Spielchen oder Silodenken als Phänomene gibt. Wir wissen uns umgeben von sogar rücksichtslos agierenden Gruppierungen wie z. B. schwarzen Schafen unter den Private-Equity-Investoren oder Wettbewerbern, die mit aller Schläue und Mitteln Kunden abwerben wollen.

Betrachtet man nun nicht alle Unternehmen in ihrer Gesamtheit, sondern nur diejenigen, die sich nicht in einem Turnaround befinden und positiv in die Zukunft schauen, so beobachtet man Folgendes: Nur einer von sieben Vorstandsvorsitzenden, die öffentlich, z. B. in einer Pressekonferenz, profitables Wachstum in den kommenden fünf Jahren ankündigen, liefert auch das angekündigte Ergebnis, wie am Anfang des Buchs in unserem Realitätscheck dargestellt. Also auch die Führungskräfte, die derweil nicht in komplizierten Unternehmenskäufen oder sterbenden Industrien fungieren, folglich optimistisch in die Zukunft schauen und auch öffentlich ein überprüfbares Commitment abzugeben wagen, scheitern zumeist!

Einen anderen Einblick geben Bücher wie „In Search of Excellence“ (Peters und Watermann 1987), „Built to Last“ (Collins 1997) oder „Good to Great“ (Collins 2001). Bereits Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre, also zu einer Zeit, in der die Veränderungsgeschwindigkeiten und Ambiguitäten deutlich niedriger waren, dauerte es keine fünf Jahre, bis zwei Drittel der Firmen, die von Peters und Waterman als Vorzeigebispiele einer wirklichen Exzellenz gefeiert wurden, wahrlich keine Erfolgsbeispiele mehr waren. Die Mehrheit der Firmen, die Vorteile für weiteren Erfolg hätten, ist folglich genauso betroffen von der stetigen Aufgabe sich weiterzuentwickeln.¹⁶ Ähnliches galt auch für die Wertentwicklung der Firmen, die „built to last“ und wirklich visionär waren. Diese lieferten in den fünf Jahren nach der Buchveröffentlichung mehrheitlich unterdurchschnittliche Ergebnisse.¹⁷

Zusammenfassend können wir festhalten, dass Führungskräfte gleich mehrere Probleme meistern müssen:

1. Unternehmen sind per Definition komplexe Systeme und Management von Komplexität wird zur eigentlichen Managementaufgabe.¹⁸ Dabei gilt nach wie vor die Unterscheidung, dass Manager primär im System arbeiten und Führungskräfte am System.

Management von Komplexität wird zur eigentlichen Managementaufgabe.

2. Das System, an dem wir Führungskräfte arbeiten, ist schwer verständlich, schwierig zu steuern und nicht zu 100 % beherrschbar, ob wir es mögen und wahrhaben wollen oder nicht.
3. Bei der Lösung müssen wir darauf achten, dass wir die richtigen Werkzeuge richtig anwenden und Denkfallen kennen und umgehen. Dieses Buch liefert dazu unsere wichtigsten Einsichten und Übersichten.

DIE SUBJEKTIVE NATUR DER KOMPLEXITÄT

Komplexität weist ein hohes Maß an Subjektivität auf. Eine Expertenmeinung soll dies beispielhaft verdeutlichen: „Langfristplanung unter sich schnell und schlagartig verändernden Bedingungen, z. B. aufgrund des Vorkommens vieler Produkte zu Massenware oder auch des technologischen Wandels, kann man am besten vergleichen mit dem Schießen auf ein verschwommenes, sich auch noch unfair ruckartig hin und her bewegendes Ziel.“¹⁹ Dies hört sich doch ziemlich aktuell an. Es stammt jedoch bereits aus dem Jahre 1942 und stammt vom österreichischen Gesellschaftskritiker und Ökonom Schumpeter. Scheinbar hatte jede Zeit mit ihren Veränderungen zu kämpfen, die jeweils subjektiv in dem jeweiligen Umfeld als mehr oder weniger herausfordernd interpretiert wurden.

Das bedeutet, dass eine Trennung der Beurteilung von Komplexität durch die Komplexitätsmanager zunächst schwierig ist. Die Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung ist stark von den Komplexitätskompetenzen der Akteure abhängig. Daher machen auch viele Messinstrumente, die Komplexität oft auch noch sehr reduktionistisch messen wollen, keinen Sinn. Für eine Firma, die ihr Angebot bereits seit Jahrzehnten in zig Ländern verkauft, dafür ihre internen Prozesse, Strukturen sowie Mitarbeitergruppen angepasst hat, ist ein Auslandsgeschäft nicht unbedingt überwältigend komplex. Für ein bisher nur national agierendes Unternehmen, egal ob jung oder alt, kann die Internationalisierung das Ende bedeuten – oder eine jahrelange Durststrecke mit immer mehr schwindender oder sich sogar ins Negative abwandelnder Rentabilität.²⁰

*Messinstrumente,
die Komplexität
sehr reduktionistisch
messen wollen,
machen keinen Sinn.*

Diese Kontingenzsicht, dass Komplexität primär in Bezug auf mit ihnen verbundene Akteure zu verstehen ist, gilt auch für einzelne Führungskräfte und ihre Entwicklungsaufgaben. Nehmen wir zum Vergleich dazu einen Absolventen der Webster Universität in Genf, der recht oft drei Pässe hat, weil er von Eltern aus unterschiedlichen Ländern abstammt, welche aber meistens nicht die Schweiz mit einschließen. Nehmen wir andererseits dazu den Fall eines lokal aufgewachsenen Absolventen einer typischen deutschen Universität, bei dem Mehrsprachigkeit und



das Interkulturelle deutlich weniger ausgeprägt sein mögen. Wer wird von den dispositiven Faktoren her leichter Auslandsprojekte durchdenken können? Auch beim Management konkreter Komplexitäts Herausforderungen spielt es eine Rolle, ob die dafür nötigen Fähigkeiten und Erfahrungen vorhanden sind. Letztere sind zweifelsohne anders gelagert, wenn ein Unternehmen in *Situation 1* viele separat aneinandergereihte Projekte ähnlicher Größe zu meistern gelernt hat, in *Situation 2* kleinere Projekte zuerst als Versuchspiloten und zum Üben nutzt, die dann immer mehr zu größeren Herausforderungen mit steigender Komplexität führen und schließlich dann in einem wirklich hochgesteckten Ziel ihren Höhepunkt finden. In *Situation 3* führt es selten große Projekte durch. Routinen dazu werden nicht entwickelt, Teammitglieder sind bis dahin fast zu 100 % ausgetauscht, die Erfahrungen nicht richtig gesichert, aber auch weithin irrelevant, da sich die Aufgaben grundsätzlich ändern. In *Situation 4* hält sich das Unternehmen grundsätzlich vom Thema fern. Da es noch weniger – und wenn, dann sehr ad hoc – Komplexitätsprojekte durchführt, hat man dort in der Zwischenzeit die Erfolgs- und Misserfolgskriterien und Erfahrungen komplett vergessen. *Situation 1 und 2* versprechen ungleich höhere Erfolgchancen als *Situation 3 und 4*, wenn nicht besondere Vorkehrungen getroffen werden.

Ein besonders erfolgreiches Beispiel ist die Firma GE. Sie mag vielleicht im übertragenen Sinne als Prototyp einer Perlenkette mit besonders vielen und großen Perlen gelten. Eine entwickelte und von allen beherrschte Routine und klar vorgegebene Richtlinie ist es, in übernommenen Unternehmen erst einmal radikal aufzuräumen und zu vereinfachen. Da dieses Verhalten so grundlegend akzeptiert ist, sprechen alle GE-Vertreter auch ohne Koordination diesbezüglich die gleiche Sprache und bauen einheitliche Erwartungen auf. Was auch immer an Unternehmenskulturen in übernommenen Einheiten besteht, wird durch die GE-Denkart ersetzt. Diese wird nicht nur als überlegen erachtet, sie vereinfacht die Zusammenarbeit, wenn sie universeller eingesetzt wird. Nicht nur Unternehmenskulturanthropologen wissen um die Schwierigkeit, mit dem Thema richtig umzugehen. Daher macht sich eine jahrzehntelang aufgebaute Erfahrung bezahlt. Es lässt sich auch bei der Meta-Herausforderung Komplexitätsmanagement eine Lernkurve feststellen. Entsprechende Lernkurveneffekte, die wirklich großen Erfolg bei bedeutenden Projekten erst im fortgeschrittenen Stadium vorsehen, müssen rasch erzielt werden.

KOMPLEXITÄTSFÜHRUNG VERSUS KOMPLEXITÄTSMANAGEMENT

Weiterhin möchten wir in diesem Grundlagenkapitel die Unterscheidung zwischen Komplexitätsführung und Komplexitätsmanagement treffen. Damit einher geht auch die Differenzierung zwischen einer Komplexitätsführungskraft und einem Komplexitätsmanager. In unserer Semantik und unserem Verständnis des Sachverhaltes beschäftigt sich Komplexitätsführung, und somit auch die

Chefsache Komplexität

Navigation für Führungskräfte

Schuh, G.; Krumm, S.; Amann, W.

2013, XIII, 194 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-01613-5