

**„THE 21TH CENTURY
IS THE CENTURY
OF COMPLEXITY“**

STEVEN HAWKING



In Seminaren für Führungskräfte zeigen sich immer wieder aktuelle Herausforderungen, über die Führungskräfte aller Branchen angeregt diskutieren. Das operative und strategische Geschäft ist in letzter Zeit in auffallend vielen Fällen zunehmend komplex geworden und erschwert dadurch eine fokussierte und effektive Führung. Ehemals sichere Märkte sind zunehmend umkämpft und immer neue Produktvarianten sprechen kleinere Marktnischen mit differenzierten Angeboten an. Schon Charles Darwin erkannte, dass nicht die Stärksten oder gar die Intelligentesten einer Spezies diejenigen sind, die langfristig im Vorteil sind. Das Rennen machen jene, die sich am schnellsten an Wandel anpassen können. William Ross Ashby beschreibt sehr treffend, dass nur ein hohes Maß an Vielfalt und Handlungsvarietät Komplexität absorbieren kann. Das heißt, erst wenn eine Führungskraft auf viele Alternativen und möglichst viele verschiedene Ressourcen zugreifen kann, ist für jede komplexe Herausforderung die bestmögliche Antwort erreichbar.

Bedeutet das nun mehr Komplexität als Mittel gegen sich selbst? Nicht unbedingt! Führungskräfte von heute verstehen es, im System für Vielfalt und Geschwindigkeit zu sorgen, ohne unübersichtliche Strukturen und zusätzliche Komplexität zu erzeugen. Ein visionärer Leader treibt den organisationalen Wandel voran, fördert die Kreativität und Ideenvielfalt der Mitarbeiter und regt alle Beteiligten an, eigene Ideen zu entwickeln und persönlich Verantwortung zu übernehmen. Es entsteht ein vernetztes System, in dem alle Teile den Grund ihres Handelns kennen und ihre Rolle selbst mitdefinieren, ja sogar diese Rolle leben. Jeder Mitarbeiter als Teil des Netzwerkes trifft auf der Basis der eigenen Erfahrung selbst eine Entscheidung und fordert auch von Kollegen ein hohes Maß an Einsatz und Verantwortung. Wie in einem dynamischen Schwarm entstehen kollektive Geschwindigkeit und eine hohe interne Variabilität, ohne einem einzigen Organ Planung und Steuerung bis ins letzte Detail abzuverlangen.

In dem vorliegenden Buch „Chefsache Komplexität“ wird dieses Thema mit Fokus auf den Mensch als wertvollste Ressource eines modern geführten Unternehmens beleuchtet. Die Autoren erklären eindrucksvoll, wie Komplexität entsteht, welche Risiken und Chancen sich daraus ergeben und welche Ansätze im Komplexitätsmanagement auf welche Weise wirken. Sie geben Entscheidern Prinzipien für Lean Innovation an die Hand, zeigen kritische Erfolgshebel auf und decken in der Praxis weit verbreitete Wahrnehmungsfallen auf. Gerade durch die Kombination aus wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen mit praxiserprobten Konzepten entwickelt dieses Buch einen großen Mehrwert, der Führungskräften jeder Branche und Nationalität neue Perspektiven und Möglichkeiten aufzeigen wird.

*Wolfgang Jenewein
St. Gallen, im Mai 2013*

VORWORT → GÜNTHER SCHUH, STEPHAN KRUMM, WOLFGANG AMANN

VORWORT DER AUTOREN



Seit über 20 Jahren beschäftigen wir uns mit dem Thema Komplexitätsmanagement. Es erschienen dazu eine ganze Reihe von Büchern und Dutzende von Fallstudien. Wir führten zahlreiche Seminare, Schulungen und Beratungsprojekte durch, weil wir von der Notwendigkeit und dem riesigen Potenzial des Komplexitätsmanagements überzeugt sind, aber auch, weil wir kontinuierlich von konkreten Ergebnissen bestätigt wurden. Durch die Finanzkrise stieg das Interesse noch weiter. Es wird immer klarer, wie herausfordernd es doch immer wieder ist, gesteckte Ziele zu erreichen, hoch innovativ zu bleiben oder manchmal auch nur das reine Überleben der Unternehmen zu sichern.

Oft werden wir von Vorständen und Führungskräften auf die Frage angesprochen, was das wirklich Wesentliche beim Komplexitätsmanagement ist. Wir werden gefragt, was denn konkret zu tun sei. Dieses Buch stellt eine erste Antwort auf diese Fragen dar. Es ist reduziert auf das Wesentliche. Es regt zu einer offenen Realitätsüberprüfung an, wie sehr ein Unternehmen und eine bestimmte Führungskraft von Komplexitätsherausforderungen betroffen sind. Wir erklären die in unseren Augen wichtigen Treiber der Komplexität. Wir legen dar, wie sich Komplexitätsmanagement über die Zeit entwickelt hat und in welcher Richtung wir Zukunftspotenzial sehen. Komplexitätsmanagement ist dabei allerdings kein Selbstzweck. Es dient in unserem Verständnis dem Auf- und Ausbau der Innovationskraft des ganzen Unternehmens. Die Notwendigkeit, Komplexitätsmanagement in den Dienst der Innovation zu stellen, beruht auf der Einsicht, dass unsere Firmen hier im Westen einem gnadenlosen „Innovate-or-die“-Spiel ausgesetzt sind. Chefs und Führungskräfte können durch modernes Komplexitätsmanagement die Innovationskraft sichern und fördern. Dieses Buch zeigt dazu hilfreiche Wege, aber auch Fallstricke auf.

Da wir dieses Buch aus der Sicht von Führungskräften und in erster Linie für diese geschrieben haben, kommt dabei den zu leitenden Menschen eine besondere Rolle und ein entsprechendes Gewicht zu. Wir wollen Komplexitätsherausforderungen folglich nicht nur mit IT, modernsten Produktionstechnologien und Kernprozessen adressieren, sondern mit den Menschen im System. Auch sie stellen für uns eine zu priorisierende Anspruchsgruppe dar. Bei ihnen soll es uns nicht nur um maximale Schaffenskraft und beeindruckende Leistungssteigerungen im Sinne eines jährlichen oder sogar monatlichen „Höher, Weiter und Mehr“ gehen, sondern auch darum, dass sie sich als aktiver Bestandteil der Lösung fühlen und es tatsächlich sind. Auch ihre Bedürfnisse wollen wir ganzheitlich und in sinnvollem Maße befriedigen und dem entsprechende persönliche Wachstumschancen genauso berücksichtigen wie vielleicht den Wunsch, selbst von der Komplexität nicht überwältigt zu werden. Gegebenenfalls kann es daher zum wirklichen Lackmustest für eine Führungskraft werden, ob die eigenen Leistungsträger im Team freiwillige Loyalität zeigen, also nicht nur bleiben, um z. B. mit mehr Sicherheit den Kredit für das private, kreditfinanzierte Haus abzahlen zu können. Die Frage stellt sich also, wie unsere Leistungsträger reagieren, wenn sie ein



Headhunter anruft. Antworten sie dann: „Danke, ich bin hier glücklich und in einer spannenden Herausforderung“ oder nicht? Eine wirklich effektive Führungskraft meistert auch diese Aspekte der eigenen Schlüsselrolle!

Danken möchten wir all unseren sehr wertgeschätzten Kolleginnen und Kollegen sowohl auf der Forschungs- wie auch Beratungs- und Schulungsseite für die sehr fruchtbaren Gespräche zum Thema Komplexität und das Feedback zum Manuskript. Ganz besonderer Dank gebührt Herrn Marcus Rennekamp als Senior Consultant sowie Frau Bettina Rennekamp als Marketingleiterin der Schuh & Co. für die tatkräftige Mitarbeit. Die inhaltlichen Diskurse und die Zusammenarbeit an Projekten prägen unseren Fortschritt beim Thema wesentlich.

*Günther Schuh, Stephan Krumm und Wolfgang Amann,
Aachen und St. Gallen, im Juni 2013*

Chefsache Komplexität

Navigation für Führungskräfte

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

2013, XIII, 194 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-01613-5