

Bevor wir uns mit der Anatomie von komplexen Entscheidungen in Unternehmen befassen, stellt sich die Frage: Was bedeutet Komplexität überhaupt, dieses in der modernen Welt geradezu inflationär gebrauchte Wort? Kann man Komplexität definieren oder ist der Begriff der Komplexität selbst so komplex, dass er sich einer einfachen Definition verschließt – referenziert er sich gar auf sich selbst?

Aus linguistischen und inhaltlichen Gründen ist es sinnvoll, bei einem vage erscheinenden Begriff, wie dem der Komplexität, von einer schnellen, allgemeingültigen Definition abzusehen. Für eine erste Annäherung an ein Verständnis von Komplexität ist es jedenfalls hilfreich, sich Komplexität über ein Wortfeld zu verdeutlichen, das verschiedene Bedeutungen und Implikationen umfasst. Erschließt man sich Komplexität über ein charakterisierendes Wortfeld, so ist Komplexität: umfassend, gesamthaft, vielfältig, vielschichtig, heterogen, multipel, ineinandergreifend, verbunden, verflochten, verwickelt, zusammengesetzt und zusammenhängend. Auf dieser Basis soll der Gebrauch des Komplexitätsbegriffs erhellt werden, um hieraus in den folgenden Kapiteln praxisrelevante Folgerungen zu treffen.

Bei der Vielschichtigkeit des Komplexitätsbegriffs ragen vor allem die Betrachtungen des Sozialwissenschaftlers und Protagonisten der Entscheidungsforschung Niklas Luhmann besonders hervor. Sie erweisen sich für die Entscheidungstheorie im Komplexen als derart grundlegend, dass sie das Fundament für die weiteren Überlegungen darstellen.

---

## 2.1 Die Mehrdimensionalität der Komplexität

Laut Luhmann stellt der Begriff „Komplexität“ ein Aggregat bestehend aus mehreren Dimensionen und mehreren Ebenen dar (Luhmann 2009, S. 8). Die Mehrdimensionalität besteht dabei aus Sachdimension, Zeitdimension und Sozialdi-

mension (Luhmann 2009, S. 8). Für die weiteren Betrachtungen beschränken wir uns jedoch auf die Sach- und Zeitdimension. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass sich die Sozialdimension zum einen nur unzureichend oder überhaupt nicht erfassen lässt (Graf 1999, S. 104) und zum anderen aufgrund von theoretischen Vereinfachungen von untergeordneter Bedeutung ist. Letztlich soll der dreidimensionale Komplexitätsraum aus Sach-, Zeit- und Sozialdimension auch aus darstellungstechnischen Gründen in einem zweidimensionalen Schema seinen Niederschlag finden.

---

## 2.2 Sachdimension

Die **Sachdimension** selbst setzt sich zusammen aus: Multiplizität, Diversität und Interdependenz (Sargut und McGrath 2011; Luhmann 2009).

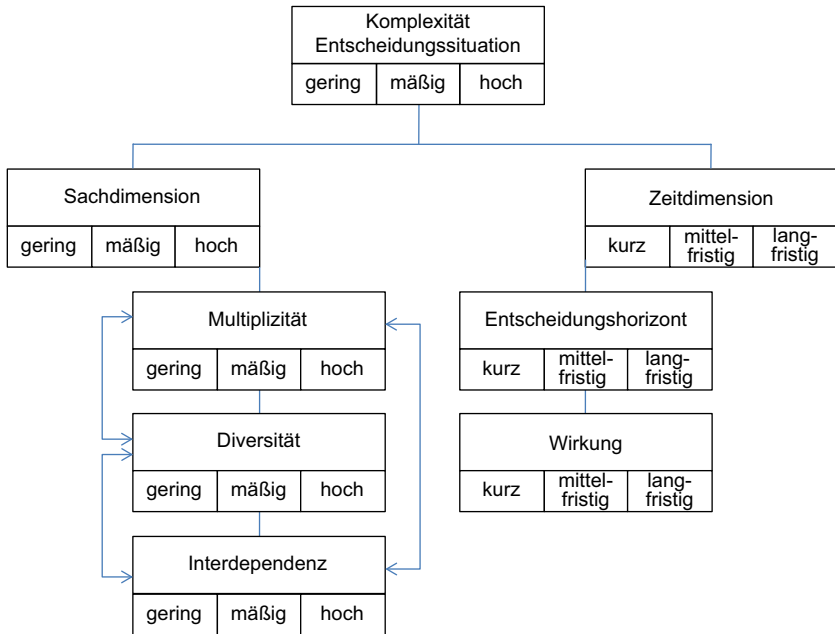
► **Definition** Eine Entscheidungssituation ist in dem Maße sachlich komplexer, je höher die Multiplizität, also die Anzahl der zu berücksichtigenden Einflussgrößen ist. Sie ist zudem sachlich komplexer, je ausgeprägter die Interdependenzen der Einflussgrößen untereinander sind. Hinzu kommt, dass durch die Abhängigkeit der zu berücksichtigenden Einflussgrößen neue Eigenschaften entstehen können. Diese sind dabei durch die Art des Zusammenwirkens bestimmt. Die Entscheidungssituation ist sachlich komplexer, wenn durch das Phänomen der Diversität verschiedenartigste Einflussgrößen zu berücksichtigen sind.

Ist im herkömmlichen Sprachgebrauch von größerer/geringerer Komplexität die Rede, so bedeutet dies in Anbetracht der Mehrdimensionalität eine unscharfe Unterteilung. Deshalb wird nicht nur die Sachdimension in geringe/mittlere/hohe Komplexität unterteilt, sondern auch deren jeweilige Ebenen Multiplizität, Diversität und Interdependenz (Abb. 2.1).

---

## 2.3 Zeitdimension

Durch die **Zeitdimension** der Komplexität wird für die Betrachtung von Entscheidungen mit Langfrist-Charakter auf der Zeitschiene dem Umstand Rechnung getragen, dass Art und Anzahl der zu berücksichtigenden Einflussgrößen und/oder deren Bedeutung durch einen Zukunftsbezug potentiell zunehmen (Pfeiffer et al. 1997, S. 125). Diese Überlegung führt zu der Erkenntnis, dass der Grad der Komplexität von Entscheidungssituationen als ein Prozess in der Zeit abläuft. Es ist diese Abhängigkeit der Sachdimension von der Zeitdimension, welche durch ihren



**Abb. 2.1** „Messtechnische“ Unterteilung von Sachdimension und Zeitdimension

Zukunftsbezug zu einer zunehmenden Bedeutung und wachsenden Komplexität führt.

Die notwendige Operationalisierung der Zeitdimension verlangt im nächsten Schritt, diese aufzubrechen und als solche zu messen. Dies kann zwar verschiedenartig erfolgen (Luhmann 2009, S. 22). Für unsere Betrachtung orientiert sich die Erfassung durch eine messtechnische Unterteilung aber an der üblichen Einteilung: kurzfristig (bis zu 1 Jahr), mittelfristig (1–5 Jahre) und langfristig (mehr als 5 Jahre). Die Zeitdimension ist dabei als Planungshorizont/Planperiode, als Zeitraum für das Wirken der Entscheidung oder als „time-to-decision“ zu sehen (Abb. 2.1).

## 2.4 Die Komplexität der Entscheidungssituation versus die Richtigkeit der Entscheidung

Für das Ziel der Kategorisierung und Spezifizierung der unterschiedlichen Arten von Entscheidungen orientieren wir uns für die weitere Modellbildung an dem Luhmann'schen „**Leitbegriff der Entscheidungstheorie**“ (Luhmann 2009, S. 6).

- **Wichtig** Luhmann weist in der Entscheidungstheorie der Komplexität der Entscheidungssituation und nicht deren Richtigkeit die zentrale Bedeutung zu (Luhmann 2009, S. 12).

Wir orientieren uns also nicht an der Richtigkeit der Entscheidung, wenngleich diese Orientierung in der Managementliteratur die Regel ist. Zwar ist der Wunsch, im richtigen Moment die richtige Entscheidung zu treffen, so alt wie die Menschheit selbst. Aber in hochkomplexen Entscheidungssituationen kann es, wie die folgenden Kapitel zeigen werden, kein Verfahren geben, welches den Menschen in die Lage versetzt, richtige Entscheidungen zu treffen. Dies gilt schon allein deshalb, um ein Argument vorwegzunehmen, weil hochkomplexe Entscheidungssituationen das Orientierungs- und Urteilsvermögen des Entscheiders schlichtweg überfordern (s. dazu Kap. 5).

---

## 2.5 Sach- und Zeitdimension in einer Vier-Feld-Matrix

Die Zweidimensionalität aus Sach- und Zeitdimension lässt sich nun in eine Vier-Feld-Matrix überführen. Die Sachdimension stellt dabei die Vertikale mit der Aufteilung keine/geringe/hohe sachliche Komplexität, die Zeitdimension die Horizontale mit der Unterteilung kurz-/mittel-/langfristig dar.

Dieses zweidimensionale Verständnis von Komplexität zur Kategorisierung von Entscheidungen unterschiedlich ausgeprägter Komplexität bildet das Fundament für die folgende Abgrenzung der vier verschiedenen Arten von komplexen Entscheidungssituationen.

Anatomie strategischer Entscheidungen  
Komplexität im Unternehmen verstehen, analysieren  
und meistern

Beisswenger, A.

2016, X, 51 S. 9 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12434-2