

KOMPLEXITÄT ALS ERFOLGSFAKTOR

Zunehmende Komplexität wird als neue Bedrohung im Unternehmen empfunden. Manager und Mitarbeiter fühlen sich überfordert von zu vielen Daten, E-Mails und Terminen. Gleichzeitig vermissen sie relevante Informationen zur Entscheidungsfindung oder Risikoeinschätzung. Daher erstaunt es nicht, dass Ansätze zur Reduktion, Vermeidung oder vermeintlichen Beherrschung von Komplexität Hochkonjunktur haben. Aber sind diese wirklich zielführend?

Ein weit verbreitetes Missverständnis

Im Alltag verwenden wir gerne den Begriff „komplex“, wenn wir Zusammenhänge nicht erfassen oder durchdringen können. „Komplexität“ ist in unserem Sprachgebrauch von Kindheit an negativ belegt - als Synonym für schwierig, unverständlich oder kompliziert. Doch woran liegt das und was versteckt sich konkret hinter diesem Begriff?

Ohne auf die ausführliche etymologische Analyse einzugehen, kann ein komplexes System durch vier Hauptmerkmale beschrieben werden:

- Hohe Anzahl und Vielfalt an einwirkenden Faktoren
- Hohe Anzahl an Verknüpfungen und Abhängigkeiten zwischen diesen Faktoren
- Dynamik und unvorhersehbare Entwicklungen
- Intransparenz der einzelnen Faktoren und ihrer Wechselwirkungen

Die Kombination von Wechselwirkungen, Dynamik und Intransparenz löst bei uns häufig Stress aus. Wir fühlen uns überfordert und unsicher. Um diesen Stress abzubauen und wieder in die Komfortzone gelangen zu können, versuchen wir, die Komplexität zu reduzieren, zu vermeiden oder zu beherrschen.

Wie gehen wir spontan dabei vor? Wir greifen Teilumfänge heraus, von denen wir glauben, dass wir für ihre Bewältigung ausreichend Erfahrung und Wissen besitzen. Wir schneiden frei und versuchen die Einzelteile isoliert zu bearbeiten. Wir beginnen fleißig Daten und Informationen zu sammeln und alle Aktivitäten detailliert zu planen – immer in der Hoffnung, das System zu vereinfachen und mehr Transparenz zu schaffen. Dabei verstricken wir uns immer mehr in Details und erzeugen Fragen, deren Beantwortung nicht wirklich gelingt, aber sehr viel Zeit und Ressourcen erfordert. Wir übersehen vielfach, dass die angestrebte Reduktion von Komplexität oft die Ursache neuer Komplexität ist. Lösungen werden zum Problem.

” I THINK THE NEXT
CENTURY WILL BE THE CENTURY
OF COMPLEXITY. “

STEPHEN HAWKING, JANUARY 2000

Ein notwendiger Perspektivenwechsel

Dieses Problem können wir lösen, wenn wir unser Verhalten im Umgang mit Komplexität ändern.

Der erste Schritt hierfür ist eine Veränderung in der Wahrnehmung komplexer Systeme. Auf Basis der oben genannten Definition ist Komplexität nicht als Wertung zu verstehen – „komplex“ = „schlecht“ – sondern als sachliche Charakteristik eines Systems. Entspricht ein System den genannten Merkmalen, ist dieses komplex.

Im Alltag lassen sich viele Beispiele finden, für die Komplexität positiv belegt ist:

- **„Komplex“ ist gleich „lebendig“:**

In der Natur gibt es zahlreiche Beispiele für komplexe Systeme: das Gehirn, den menschlichen Körper oder ein natürliches Ökosystem. Hier erscheint die Komplexität als Voraussetzung für die Existenz dieser Systeme.

- **„Komplex“ ist gleich „interessant“:**

In der Freizeit wünschen wir uns spannende und interessante Aktivitäten, die häufig auf Komplexität basieren, wengleich diese auch nicht immer wahrgenommen wird. Schwer zu verstehende Bücher und Filme, ein herausforderndes Spiel oder sogar Fußballspiele sind einige solcher Fälle.

- **„Komplex“ ist gleich „erfolgreich“:**

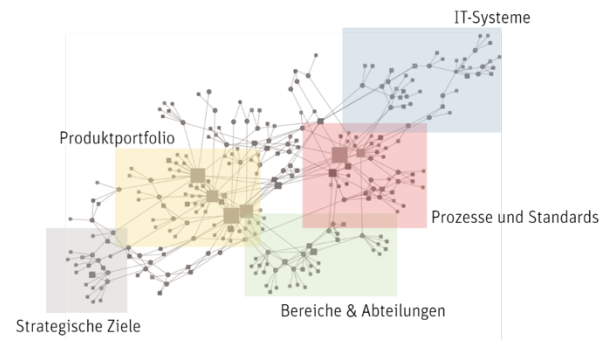
Im Hinblick auf das Produktangebot wird Komplexität auch im Unternehmen akzeptiert und sogar gefördert. Um die Bedürfnisse möglichst vieler Kunden immer besser befriedigen zu können, werden beispielsweise Individualisierung und Personalisierung auf internationalen Märkten angeboten.

Komplexität meistern statt Komplexität reduzieren

Aufgrund der Dynamik der Märkte und der nachfolgenden Faktoren sind Unternehmen grundsätzlich komplex:

- Produktportfolio und Innovationsachsen leiten sich aus einer Kombination von mehreren strategischen Zielen ab.
- Produkte bestehen aus Bauteilen, Systemen und Modulen, deren Verknüpfungen unterschiedliche Eigenschaften ergeben.
- Organisationen vernetzen interne und externe Mitarbeiter in unterschiedlichen Ausprägungen (Abteilungen, Projekte, Gremien, informelle Netzwerke usw.), um gemeinsam ein Produkt herzustellen.

- Prozesse, Methoden und Tools werden entwickelt und verknüpft, um die Zusammenarbeit zwischen den Betroffenen zu optimieren und zu vereinfachen.



Anstatt diese zu bekämpfen, sollten wir die vorhandene Komplexität vielmehr als Chance verstehen. Sie schafft die Voraussetzung für vielfältige und kundenorientierte Produkte, Gestaltungsmöglichkeiten und interessante Aufgaben für die Mitarbeiter, sowie Individualität und Stabilität für das Unternehmen. In vielen Fällen entstehen dadurch hohe Eintrittsbarrieren für Nachahmer, USPs (Unique Selling Points) und letztendlich ein Imitationsschutz für das Unternehmen.

Die Änderung der Perspektive – „Komplexität als Erfolgsfaktor“ zu betrachten – ist ein bedeutender erster Schritt. Es wäre aber naiv, zu behaupten, dass damit alles geregelt wird. Im Alltag werden Entscheider und Mitarbeiter aufgrund der Komplexität mit großen Herausforderungen konfrontiert, die es zu meistern gilt. Organisationen müssen ihre Strategien, Strukturen, Prozesse und Werkzeuge an der Komplexität ausrichten. Ein besonders wichtiger Schlüsselfaktor ist darüber hinaus die Entstehung einer Komplexitätskultur[®], die einen besseren Umgang mit Komplexität ermöglicht und fördert.

In unserem nächsten Artikel werden wir uns mit den Herausforderungen, die sich aus der Komplexität eines Unternehmens ergeben, auseinandersetzen.