

Was heißt „Komplexitätskultur“?

Der Umgang mit Komplexität – ein Erfolgsfaktor für die Zukunft

Mit ihrer Vielzahl von Produkten, Projekten, Abteilungen, Prozessen und IT-Systemen sind Organisationen ein typisches Beispiel für komplexe Systeme. Aktuelle Themen wie Globalisierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit erhöhen durch ihre Breite, Dynamik und Wechselwirkungen die Komplexität zusätzlich.

Um langfristig wettbewerbsfähig zu sein, müssen Organisationen agil werden, innovativ bleiben, schnell reagieren und sich auf den Kunden fokussieren. In diesem herausfordernden Kontext ist der richtige Umgang mit Komplexität ein zentraler Erfolgsfaktor.

Viele Unternehmen sind sich dieser Situation und der Herausforderungen bewusst und haben damit begonnen, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Sie setzen Komplexitätsmanagement-Programme auf, investieren in aufwendige IT-Lösungen und installieren Komplexitätsmanager. Aber ist nicht die Kultur einer Organisation mit einer positiven Einstellung zur Komplexität entscheidender als Prozesse oder IT-Werkzeuge?

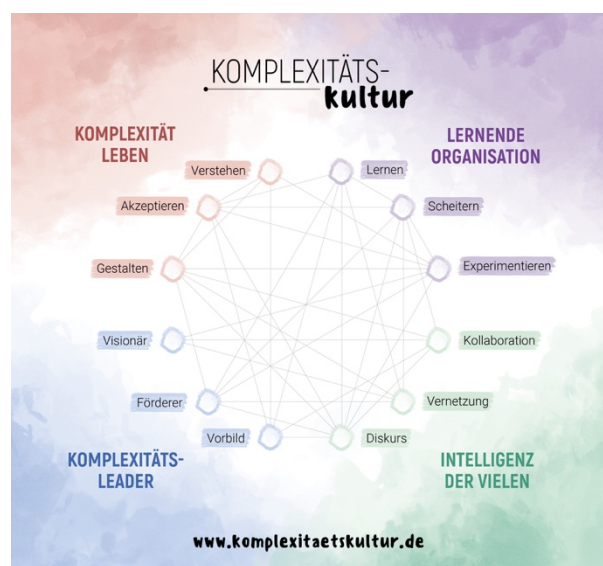
Die Komplexitätskultur als wesentlicher Stellhebel im Komplexitätsmanagement

Nach dem US-amerikanischen Organisationspsychologen Edgar Schein ist die Organisationskultur die Summe aller gemeinsamen und selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe im Laufe ihrer Geschichte erlernt hat (Edgar Schein, Organisationskultur, 2003). Sie beeinflusst und

prägt das Denken, Handeln und die Haltungen der Mitglieder einer Organisation.

Wenn man einen besseren Umgang mit Komplexität erreichen will, ist eine Veränderung in der Organisationskultur erforderlich. Es geht dabei nicht nur um die Anpassung von Strategien, Strukturen, Prozessen und IT-Systemen, sondern um die Entstehung einer ganzheitlichen Komplexitätskultur. Diese soll einen besseren Umgang mit Komplexität ermöglichen und fördern.

Uns ist dabei bewusst, dass eine Unternehmenskultur sich in den Kleinigkeiten des Alltags widerspiegelt und deswegen nicht vollständig beschrieben werden kann. Aus unseren Recherchen und Erfahrungen haben wir allerdings vier Hauptdimensionen einer solchen Kultur identifiziert, deren Elemente komplementär und miteinander vernetzt sind.



Vier Dimensionen der Komplexitätskultur

KOMPLEXITÄT LEBEN

Voraussetzung für eine Komplexitätskultur ist, dass Führungskräfte und Mitarbeiter Komplexität verstehen: Wie entsteht Komplexität, was bedeutet sie? Auf dieser Grundlage können sie Komplexität nicht nur besser akzeptieren, sondern auch positiv gestalten, um das inhärente Wettbewerbspotenzial voll auszuschöpfen.

KOMPLEXITÄTS-LEADER

Führung im komplexen Umfeld setzt eine positive Einstellung der Führungskräfte zum Thema Komplexität voraus. Der Komplexitäts-Leader agiert als Visionär, der anstelle von Vorgaben sein Team für die Ziele begeistert. Darüber hinaus ist er als Förderer darauf bedacht, das Team zu motivieren und die Rahmenbedingungen für eine produktive Zusammenarbeit zu schaffen. Der Komplexitäts-Leader lebt Werte und Grundprinzipien der Unternehmenskultur vor.

INTELLIGENZ DER VIELEN

Komplexe Fragestellungen haben keine einfachen Lösungen. Durch den Diskurs zwischen Personen mit unterschiedlichen Sichtweisen, Kompetenzen und Erfahrungen lassen sich diese aber trotz unvollständigem Detailwissen ergründen. Kollaboration schafft die Grundlage für innovative Lösungsansätze sowie für neues, kollektives Wissen. Durch die tägliche Praxis in der eigenen Organisation wird auch die Kooperation und Kollaboration über Unternehmens- oder Organisationsgrenzen hinweg leichter gelingen.

LERNENDE ORGANISATION

Für die erfolgreiche Begegnung mit Komplexität sind lernende Organisationen bestens gerüstet. Ein lernendes Unternehmen befindet sich ständig in Bewegung, denn Unklarheit wird nicht als Gegebenheit, sondern als Anregung zum Experimentieren gesehen. In einer solchen, von Offenheit und Individualität geprägten Unternehmenskultur gilt Scheitern als Chance, um die Wissensbasis zu erweitern und für künftige Fragestellungen besser gewappnet zu sein. Jeder Mitarbeiter möchte lernen und sich weiterentwickeln und wird dabei vom Unternehmen unterstützt.



Es gibt kein Patentrezept

Zur Erreichung einer Komplexitätskultur gibt es kein universelles ‚Patentrezept‘. Kultur lässt sich nicht direkt beeinflussen. Die Transformation kann nur durch eine progressive Verankerung der oben genannten Merkmale in der Organisationsidentität gelingen, indem die Denkweise, Worte und Handlungen Schritt für Schritt verändert werden. Voraussetzungen dafür sind der ausdrückliche Wille, das klare Commitment und die operative Unterstützung der Führungskräfte auf allen Organisationsebenen.

Um die Dimensionen der Komplexitätskultur genauer zu beschreiben, werden einige der hier zusammengefassten Aspekte in weiteren Beiträgen vertieft. Zusätzliche Informationen zum Thema Komplexitätskultur sind außerdem im Internet unter www.komplexitaetskultur.de zu finden.