



# Einfach war vorgestern

Wie unsere komplexe Welt das Management verändert und warum Sie jetzt nicht auf Analysieren, sondern Ausprobieren setzen sollten.

••• Von Stephanie Borgert

**M**ittwochabend, 19:30 Uhr. Herr K. sitzt allein in seinem Büro. Auf seinem Schreibtisch liegen mehrere Stapel Papier, im Postfach warten über 100 E-Mails auf ihre Bearbeitung. Herr K. ist seit einigen Jahren Vertriebsleiter in einem internationalen Unternehmen für Endoskope. Er führt ein Team von 23 Mitarbeitern – auf mehrere Unternehmensstandorte verteilt. Seit Kurzem ist er zusätzlich in ein umfangreiches Big-Data-Projekt involviert, das auch Kapazitäten seiner Mitarbeiter bindet. Im Augenblick muss er das morgige Quartalsmeeting vorbereiten. Die aktuellen Umsatzzahlen entsprechen in keiner Weise dem Forecast. Wie soll er das der Geschäftsführung erklären? Alle Versuche, die Kontaktquote zu erhöhen und noch mehr Kaltakquise zu machen, haben nicht gefruchtet. Das Prinzip „mehr vom Gleichen“ funktioniert nicht. Und das ist nicht sein einziges Problem. Die Verzögerungen bei der Auslieferung an seinen wichtigsten Kunden haben diesen sehr verärgert, und er muss noch rausfinden, wie die Wogen zu glätten sind. Er schaut auf seinen Monitor, blickt auf die Agenda für das anstehende Meeting. Mit einem Schlag wird er sich all der Aufgaben, Probleme, Anforderungen, Veränderungen, Turbulenzen und Konflikte bewusst, vor denen er steht. „Wo soll ich nur anfangen?“, fragt sich Herr K. – und steckt bereits mitten drin in der Komplexitätsfalle.

## Komplexität – kein Modewort

Situationen wie die von Herrn K. sind typisch in vielen Organisationen, oft noch unüberschaubarer und dramatischer. „Die Komplexität des Arbeitslebens ist eben enorm hoch“, ist eine häufig gestellte Diagnose. Gleichzeitig wird sie als Begründung und Entschuldigung genutzt, als sei sie ein neues Phänomen. Das ist es mitnichten. Die Systemtheoretiker predigen bereits seit Jahrzehnten eine *andere* Herangehensweise im Management, ihr Ruf aber verhallte ungehört. Immer noch existieren viele Mythen, Irrtümer und Missverständnisse in den Führungsetagen in Bezug auf „richtiges“ Entscheiden und Führen. Bevor mit einem klassischen Irrtum aufgeräumt werden kann, braucht es ein Grundverständnis für Komplexität. Denn: Damit wir sie meistern können, müssen wir sie *erkennen*.

Vielleicht ist Herr K. aus unserem Beispiel in der Lage, die verschiedenen Anforderungen zu jonglieren, gute Entscheidungen zu treffen und seine Mitarbeiter souverän zu führen. In Situationen wie diesen, in denen der Regelbetrieb laufen soll, aber gleichzeitig Unvorhergesehenes passiert und Turbulenzen auftreten, ist das nicht jeder Führungskraft gegeben. Noch immer werden sie darauf trainiert, einem definierten Führungsstil zu folgen, der in manchen Situationen gut funktionieren mag, in anderen aber versagt. Die üblichen One-size-fits-all-Ansätze und Modelle unterstellen einen gewissen Grad an Vorhersagbarkeit, Berechenbarkeit und Ordnung in der Welt ihrer Organisation. Die



Umstände aber verändern sich, die Welt ist komplex. Manager, Führungskräfte und Projektleiter müssen lernen, flexibel und kontextabhängig ihren Führungsstil und ihre Entscheidungsmechanismen auszuwählen und anzupassen. Dazu müssen sie in der Lage sein, den aktuellen Kontext einer Situation erst einmal zu bestimmen. Und dabei unterliegen sie häufig einem ersten grundlegenden Irrtum: „Komplex ist gleich Kompliziert“.

#### Komplex ist nicht kompliziert ...

... und schon gar nicht einfach! Im alltäglichen Sprachgebrauch werden die beiden Begriffe oft synonym verwendet. Da wird eine Brandschutzanlage als komplex tituliert und die Stimmung im Team mit „Menschen sind halt kompliziert“ quitiert. Scheinen uns Dinge unübersichtlich, so bezeichnen wir sie als kompliziert; was wir nicht verstehen, kommt uns komplex vor. Das ist mehr Ausdruck unseres persönlichen Empfindens als die Beschreibung eines Systems. Das ist gar nicht so schlimm, hätte es nicht weitreichende Konsequenzen für das Managen komplexer Organisationen. Die Verwechslung bzw. Gleichsetzung führt dazu, dass wir Maßnahmen, die für komplizierte Kontexte passend sind, auch auf komplexe übertragen. Der Misserfolg ist vorprogrammiert. Abhilfe schafft die klare Unterscheidung: Kompliziertes hat immer eine deutliche Relation zwischen Ursache und Wirkung; es ist vorhersagbar. Die Endoskope, die das Unternehmen von Herrn K. produziert, sind ein Bei-



**Lesestoff zum Thema**  
S. Borgert: Die Irrtümer der Komplexität. Warum wir ein neues Management brauchen. 260 Seiten, gebunden, 30,80 € (A), ISBN 978-3-86936-661-6, Gabal Verlag, Offenbach 2015

spiel dafür. Auch ein Nicht-Fachmann kann lernen, wie diese Geräte funktionieren und produziert werden; er muss sich nur intensiv mit ihnen auseinandersetzen und Expertise aufbauen. Tauchen Schwierigkeiten auf, so ist Analyse das Instrument, das ihn zur Entscheidungsfähigkeit führt. Wir bewegen uns also in der linearen, geordneten Welt. Diese ist uns vertraut, lernen wir doch durch alle Schul- und Ausbildungswege hindurch, in Kausalitäten zu denken und Aufgaben analytisch zu lösen. Auch in Managementausbildungen werden die Teilnehmer heute immer noch so trainiert, als sei unsere Realität vorhersag- und berechenbar.

Zurück zu Herrn K.: Ein Kunde ist sauer, der Umsatz zu gering. Schnell sind Ursachen und Kausalzusammenhänge formuliert: „Die interne Kommunikation muss verbessert werden“ oder „Es müssen mehr Daten über die Zielgruppe her“ oder „Da muss mehr Druck auf den Vertrieb gemacht werden“, lauten vorschnelle Lösungsansätze. All das sind hilflose Versuche, komplexe Zusammenhänge in eine Linearität und unser Kausaldenken zu pressen, damit sie dem Anspruch an Vorhersagbarkeit und Treffsicherheit entsprechen. Das funktioniert aber höchstens mit viel Glück.

#### Experimente statt Analysen

Ein Vertriebsteam ist ein soziales System und somit komplex. Der Vertrieb von Produkten oder Leistungen an Kunden ist eine komplexe Aufgabe, die Erhöhung des Umsatzes eine komplexe Herausforderung – denn ich kann

die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung nicht a priori, sondern nur retrospektiv benennen. Niemand kann ernsthaft Erfolg oder Misserfolg vorhersagen. Aus diesem Grund ist eine Analyse des Teams, der Kunden, der Zielgruppe und des Wettbewerbs nur begrenzt unterstützend und keine passende Entscheidungsgrundlage. Statt zu analysieren, müssen wir *ausprobieren*. Sie denken gerade, Sie lesen nicht richtig? Doch, sehr wohl. Experimentieren führt uns zu den richtigen Entscheidungen in komplexen Kontexten. Die Kunst liegt darin, die richtigen Experimente auszuwählen und das Scheitern einzelner Versuche als *Muss* zu betrachten. Erfahrene Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleiter handeln genau so. Sie nutzen ihre Intuition und ihre Erfahrungen (die eigenen und die des Teams), um andere und möglicherweise neue Wege zu finden. Sie wissen, dass das Verstärken der bisherigen Maßnahmen allein sie nicht zum Ziel führen wird. „Mehr vom Gleichen“ funktioniert nur in der linearen Welt. Außerdem schreiben wir Erfolg immer noch Methoden und Prozessen zu. Auch das ist „alte Denke“ aus den Zeiten der Industrialisie-

”

*Die Gleichsetzung von komplex und kompliziert führt dazu, dass wir Maßnahmen, die für komplizierte Kontexte passend sind, auch auf komplexe übertragen.*

rung. Damals ging es darum, permanent die Effizienz zu erhöhen. Kleinere Arbeitsschritte und schnellerer Durchlauf waren das Gebot der Stunde an den Fließbändern. Die Aufgabenstellung war eine vollständig andere als heute. Um die bestehende Komplexität meistern zu können, müssen wir unsere Managementansätze *aktualisieren*. Denn Komplexität wird nicht erst in der Zukunft eine Herausforderung, sie ist es bereits seit gestern – nein, seit vorgestern.

#### Der Kontext entscheidet

Welche Empfehlung gibt es also für Herrn K. in seiner aktuellen Situation? Er *unterscheidet* die Kontexte in kompliziert oder komplex und weiß um die jeweiligen Entscheidungsstrategien. Er setzt Experimente zur Absatzerhöhung in Zusammenarbeit mit seinem Vertriebsteam auf „Was können wir probieren anders zu machen?“ Er schafft den Rahmen und die Bedingungen in der Organisation für diesen Arbeitsansatz. Das bedeutet: Ausprobieren und Fehler machen ist ausdrücklich erlaubt. Er trainiert, *systemisch* zu denken und Zusammenhänge zu erkennen. Eventuell wird er nachfragen: „Gibt es denn nicht eine Best Practice oder gute Anleitungen dazu?“

Die Antwort darauf ist weder komplex noch kompliziert, sondern einfach – Nein. Rezepte kann es in einer unvorhersagbaren Welt nicht geben, alle Versprechen in diese Richtung sind unseriös. Konkrete Maßnahmen, Experimente und Vorgehen lassen sich nur im jeweiligen Kontext bestimmen. Und den kennen Herr K. und sein Team am besten.

medianet vertieft das Thema „Komplex vs. kompliziert“ in der kommenden Ausgabe mit: „Einfach simpel – von der Diversifizierungsfälle zum strategischen Simplicity-Management“ von Chris Brügger und Jiri Scherer

#### Komplexität: Woran liegt's?

**Organisationen, Aufgaben, Projekte, Systeme, etc. sind komplex, weil**

- sie nicht geschlossen, sondern offen sind – im Austausch von Informationen, Ressourcen, usw. mit der Umwelt,
- viele Beteiligte unabhängig voneinander agieren, jeder auf Basis seiner Kenntnisse und Überzeugungen,
- nicht-lineare, interne Dynamiken für „Überraschungen“ sorgen,
- sie sich kontinuierlich verändern,
- ihr Verhalten nicht vorhersagbar ist.



**Stephanie Borgert** nutzt ihre Führungserfahrung aus der IT-Branche, um als Autorin, Coach und Speakerin einen für komplexe Systeme notwendigen Paradigmenwechsel hin zu einem holistischen Management herbeizuführen.  
[www.denk-system.com](http://www.denk-system.com)