

Harvard Business manager

Zu kurz gegriffen

KOMPLEXITÄT: Steuern – statt reduzieren (Dezember 2005)

„Gedanken ohne Inhalt sind leer, Anschauungen ohne Begriffe sind blind“ formulierte 1781 Immanuel Kant in seiner Kritik der reinen Vernunft. Dass Erkenntnis auf ein gelungenes Wechselspiel von Anschauungen und Begriffen angewiesen ist, zählt zu den philosophischen Grundsätzen, die auch ohne tiefsinnige Analyse im alltäglichen Leben nachvollziehbar sind. Der Versuch, systemtheoretische Begriffe unmittelbar mit Erfahrungen aus der Managementpraxis zu verknüpfen, ist ein Weg des Verstehens, dessen Mehrwert vielfach belegt ist. Was liegt also näher, als sich in einer Welt, in der aus Anforderungen immer schneller Überforderungen werden, mit besonderer Intensität dem Begriff der Komplexität zuzuwenden. Um allerdings sicherzustellen, dass Manager am Ende nicht zu „Helden des Chaos“ werden, ist Disziplin und Sparsamkeit in der Verwendung das oberste Gebot. Unschärfen sind ebenso zu vermeiden wie unzureichend begründete Erweiterungen.

Der Beitrag ist in zweifacher Hinsicht hilfreich: Zum einen schärft er das Bewusstsein für die Grundproblematik, und zum anderen dekliniert er einige Aspekte von Komplexität durch sechs gut gewählte Arenen wirtschaftlichen Denkens und Handelns. Mit dem Lesen steigt die Bereitschaft, sich intensiver mit dem Spannungsfeld von Vereinfachung und Ausdifferenzierung in der Unternehmensführung auseinander zu setzen. Die von den Autoren gewählten Beispiele sind anregend und machen neugierig.

Bezogen auf die Klärung des Begriffs Komplexität und bezogen auf dessen Verwendbarkeit im Wirtschaftskontext, greift die Argumentation jedoch deutlich zu kurz.

Prinzipiell unverständlich bleibt, warum die Autoren die für das Thema zentrale Unterscheidung zwischen Komplexität und Kompliziertheit nicht aufgreifen. Komplexität entsteht, wenn in einem System viele Elemente auf so mannigfaltige und variable Art miteinander verknüpft sind, dass eine erklärende Beschreibung des sich ergebenden Verhaltens selbst dann erschwert ist, wenn alle Teile und Interaktionen bekannt sind. Der Begriff Komplexität ist eng verbunden mit dem Umstand, dass das Ganze mehr sein kann als die Summe der Teile. Kompliziertheit dagegen beschreibt eine Situation, in der bereits die reine Zahl der Elemente im System zu groß ist, um noch überschaubar zu sein. Während Komplexität immer die Möglichkeit nützlicher synergetischer Effekte in sich birgt, ist Kompliziertheit eher ein wenig hilfreicher Zustand. Die Autoren führen zusätzlich die Unterscheidung zwischen „guter“ und „schlechter“ Komplexität ein und machen das subjektive Empfinden damit unhinterfragt zum zentralen Bewertungsmaßstab. Sie nehmen dem Begriff der Komplexität viel von seiner strategischen Brisanz.

In global vernetzten Märkten ist die aktive Gestaltung komplexer Dynamik im Unternehmen ein zentrales Erfolgsprinzip. Der Brite W. Ross Ashby, einer der Pioniere der Systemtheorie, hat die Idee vor mehr als einem halben Jahrhundert in einem Gesetz zusammengefasst: Der lernende Umgang mit komplexer Dynamik ist gebunden an ein Lösungssystem, das mindestens die gleiche Variabilität besitzt wie die Problemstellung (Ashby's Law). Sicherlich: Für Unternehmen ist es wichtig, unnötige Kompliziertheit zu vermeiden – besonders wenn es um den Kontakt zum Kunden geht. Aber es ist letztlich wenig sinnvoll, Komplexität „steuern“ zu wollen. Die Fähigkeit, persönliche Überforderungsgefühle zu ertragen und sich auf die komplexe Dynamik selbst organi-

sierender Netzwerke einzulassen, ist wahrscheinlich sogar eine der wichtigsten Schlüsselkompetenzen für die Führungskraft der Zukunft.

PETER KRUSE, *geschäftsführender
Gesellschafter Nextpractice, Bremen*