



# Neue Bücher zum Thema Komplexität

Was ist Komplexität im Unternehmenskontext? Wie geht man am besten damit um? Welche Irrtümer gibt es über Komplexität? Antworten auf diese Fragen liefern vier neue Bücher zum Thema Komplexität.



**Niels Pfläging, Silke Hermann:**  
**Komplexithoden.**

140 Seiten, Redline, München  
2015, 12,99 Euro.

Testgelesen von Cordula Damm

Die Autoren des reich illustrierten, handlichen und kompakten Buchs beschäftigen sich mit der Frage, wie Unternehmen mit Komplexität umgehen können. Dabei legen die Autoren Wert auf eine prägnante Darstellung, die verständlich und ansprechend ist. Die Grundidee zieht sich als rot-blauer Faden durch alle Seiten hindurch: Blau steht für formale, rationale, standardisierte, vielleicht komplizierte Methoden und Lösungen, die für Organisationen im Industriezeitalter hilfreich waren (das

Herkömmliche). Eine Ergänzung um rote Ansätze – „Komplexithoden“ und „Komplexideen“ genannt – ist den Autoren zufolge für Organisationen im Wissenszeitalter wichtig, um mit dynamischen, lebendigen und komplexen Umwelten zu interagieren. Das Buch konzentriert viel Wissen auf effiziente Weise. Wer Techniken erwartet, mit denen er sein Team bzw. sein Projekt in komplexen Umwelten führen kann, für den greift das Buch jedoch zu kurz. Um „Komplexithoden“ umsetzen zu können, müsste zuerst ein Paradigmenwechsel stattfinden. Außerdem setzt die Anwendung der „Komplexithoden“ das Interesse an der Gestaltung bzw. Weiterentwicklung neuer Organisationsformen voraus, mit entsprechenden Einflussmöglichkeiten, die in der Praxis nicht immer gegeben sind.

Die  
Testleser



Cordula Damm



Michael Hein



Andrea Revers



Doris Stein-Dobrinski

**Cordula Damm** ist Diplom-Pädagogin, Supervisorin (SG) und arbeitet als Organisationsberaterin für die develop GmbH mit Sitz in Neustadt an der Weinstraße. Kontakt: damm@develop.de

**Michael Hein** ist Change- und Diversity-Consultant. Außerdem arbeitet er als Achtsamkeitstrainer mit IT-Teams zusammen. Kontakt: micha\_hein@arcor.de

**Andrea Revers** berät mit ihrem Unternehmen Revers communication Organisationen in interner und externer Kommunikation. Spezialisiert hat sie sich auf die Themen Führungsentwicklung und Kulturarbeit in Organisationen. Kontakt: revers@reverscommunication.de

**Doris Stein-Dobrinski** ist freiberufliche Trainerin und Business Coach für Führung und Vertrieb für Dienstleistungsunternehmen. Ihre Schwerpunkte sind Vertriebs- und Führungstraining, Leadership Coaching sowie Vertriebsprojekte. Kontakt: mail@doris-stein-dobrinski.de



**Stephanie Borgert: Die Irrtümer der Komplexität.**

256 Seiten, Gabal, Offenbach  
2015, 29,90 Euro.

Testgelesen von Michael Hein

---

Stephanie Borgert kombiniert ihre Praxiserfahrungen als Beraterin und Coach zum Thema Komplexität mit wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie aktuellen Unternehmenslagen und -situationen. Nach einer kurzen Erläuterung, was Komplexität ausmacht, beschreibt sie neun Irrtümer über Komplexität, die sie aus ihrer Berufspraxis abgeleitet und analysiert hat, beispielsweise die Ansicht, das Sammeln von Daten helfe, in komplexen Prozessen Durchblick zu schaffen. Die Autorin erläutert, wie dieser Irrtum entsteht und warum das Datensammeln den Überblick eher erschwert als erleichtert: Da sich nie alle Daten erfassen lassen, führe dieses Vorgehen lediglich zu der Erkenntnis, dass man eben nicht alles wisse, wodurch eine weitere Datensammlung ausgelöst wird. Sie verweist zum Umgang mit Komplexität nicht auf eine bestimmte Methode oder ein Best-Practice-Modell, sondern gibt Impulse für Diskussionen und betreibt eher Aufklärungsarbeit. Die Autorin begründet diese Herangehensweise damit, dass Komplexität nicht vorhersehbar ist. Der beste Weg zur Entscheidung in komplexen Systemen führt ihr zufolge über Experimente. Stephanie Borgert fordert darum Führungskräfte und Manager zum Umdenken auf, damit agile Methoden in Unternehmen eingesetzt werden können. Wer eine Patentlösung für den Umgang mit Komplexität erwartet, wird enttäuscht sein.



**Dieter Brandes, Nils Brandes: 120 Mal einfach statt komplex.**

152 Seiten, Linde, Wien 2015,  
16,90 Euro.

Testgelesen von Andrea Revers

---

Die beiden Autoren reduzieren in knapper und eingängiger Weise die Komplexität von Management und Führung. Sie bieten 120 Tipps, keiner länger als eine Seite. Die Grundsätze und Handlungsanleitungen zu den Bereichen Strategieentwicklung, Ressourcenverteilung, Kontrolle, Führung und Kommunikation lassen sich gut lesen und umsetzen. Dabei sind die Tipps nach Aufgaben und Handlungsfeldern strukturiert, z.B. einfach verstehen, einfach organisieren, einfach führen, einfach fragen etc. Sie bedienen damit den Wunsch vieler Führungskräfte nach schlichten Patentrezepten. Die meisten

Tipps sind gut nachvollziehbar, manche regen zum Nachdenken an, und manches wirkt geradezu revolutionär. Hier wird Komplexität nicht mit ausgefeilten Methoden oder aufwendigen Tools reduziert, nein, man geht zurück zu den Wurzeln des Geschäfts, zelebriert gesunden Menschenverstand und manchmal auch einen gewissen Traditionalismus. Das Buch lässt sich gut querlesen, da die einzelnen Tipps unabhängig voneinander sind. Die interne Struktur nach Aufgabengebieten erleichtert die thematische Orientierung. Es stellt sich die Frage, ob die Tipps für alle Branchen nützlich sind. Die Autoren machen dazu keine Einschränkungen. Ob man allen Tipps folgen mag, kann jeder für sich entscheiden, doch es lohnt sich auf jeden Fall, über die Einsichten, Anregungen und Handlungsempfehlungen nachzudenken.



**Sabrina Lange: Komplexität im Projektmanagement.**

125 Seiten, Springer, Wiesbaden  
2015, 19,99 Euro.

Testgelesen von Doris Stein-Dobrinski

---

Sabrina Lange hat sich zum Ziel gesetzt, mit ihrem Buch einen Werkzeugkoffer für Projektleiter zu verfassen. Da sich Projekte der Autorin zufolge in der heutigen Zeit immer komplexer gestalten, braucht es neue Methoden, um den Überblick zu behalten, Misserfolge zu vermeiden und mit Komplexität konstruktiv umzugehen. Der Leser wird zu Beginn mit Aufzählungen von Selbstverständlichkeiten geradezu traktiert: Fallstricke im Projekt können sein, dass man sich im Detail verliert, dass es einen Drang zur Perfektion gibt usw. Wer sich allerdings den Wesenszügen der Komplexität zunächst theoretisch annähern möchte, ist hier richtig. Wenn man das erste Drittel des Buchs geschafft hat, wird es interessant: Aus den Fallbeispielen spricht die Erfahrung der Autorin. Außerdem bedient sie sich eines spannenden Kunstgriffs: Sie stellt die beiden Projektleiter Guido und Klemens vor und zeigt auf, weshalb Klemens' Herangehensweisen in komplexen Projekten von Erfolg gekrönt sind und Guido an der Komplexität scheitert. Hier wird das Know-how der Autorin transparent, der steigenden Komplexität in Projekten gezielt zu begegnen. Die Analogien in den Kapitelüberschriften und Grafiken zu Alice im Wunderland und Alice hinter den Spiegeln hätte es aus meiner Sicht nicht gebraucht, da die Bilder keinen Mehrwert bieten.

*Die Beurteilungen im Einzelnen finden Sie auf der nächsten Seite.*



Komplexithoden



Die Irrtümer der Komplexität



120 Mal einfach statt komplex

Informationsdichte

Einerseits kommt das Buch leicht daher, mit eingängigen Formulierungen und vielen Illustrationen, andererseits erfordert es hohe Konzentration beim Lesen, da viel Information in den Seiten steckt.



Die Informationsdichte schwankt zwischen den einzelnen Kapiteln. Die Irrtümer werden manchmal eher oberflächlich, dann wiederum sehr genau beschrieben.



Die Informationsdichte ist größtenteils hoch. Die einzelnen Tipps sind prägnant und auf den Punkt gebracht. Manche Tipps laden zur weiteren Recherche ein. Manche Tipps sind aber auch so trivial, dass man sich fragt, ob sie einfach das Buch auf die nötige Seitenzahl bringen sollen (etwa zum Thema „verständlich sprechen“).



Visuelle Gestaltung

Das kleine Buch ist aufwendig gestaltet und ein echter Hingucker. Die Illustrationen von Pia Steinmann leisten dazu einen großen Beitrag. Farblich unterschiedlich gestaltete Seiten geben Orientierung: „Komplexithoden“ beispielsweise sind an einem weißen Seitenhintergrund zu erkennen, „Komplexideen“ an einem blauen.



Die Buchseiten enthalten sehr viel Text. Etwas Auflockerung hätte dem Buch gut getan. Die Grafiken erschließen sich zum Teil nicht auf Anhieb, bei einigen fehlen Erläuterungen.



Das Buch ist übersichtlich gestaltet und gut lesbar. Auch für Weitsichtige, denn eine 13-Punkt-Schrift mit 14er-Durchschuss – das muss man sich erst mal trauen. Dazu noch viel Luft und leere Seiten. Doch die offene Gestaltung tut dem Buch gut, zumal auf Grafiken und andere visuelle Elemente verzichtet wurde. Das dunkle Rot der Überschriften und Kapitelseiten lockert auf und wirkt energetisierend.



Struktur/ Gliederung

Struktur ist eine Stärke des Buchs. Nach zwei Grundlagenkapiteln stellen drei Kapitel die „Komplexithoden“ vor, die Schwerpunkte sind Leistung, Beweglichkeit und Lernen. Das sechste Kapitel ist der Umsetzung vorbehalten, hält aber inhaltlich nicht, was der Titel verspricht. Dort werden lediglich weitere Methoden sowie Unternehmen aufgezählt, die den Autoren zufolge bereits mit „Komplexithoden“ arbeiten.



Die Inhalte sind nachvollziehbar gegliedert, und einzelne Kapitel können gezielt gelesen werden. Da einige Kapitel jedoch auf den vorhergehenden aufbauen, empfiehlt es sich, das Buch von vorne bis hinten zu lesen.



In der Struktur liegt wohl die große Stärke des Buchs: 14 Themengebiete mit insgesamt 120 Tipps, jeder Tipp eine Seite. Und hier gibt es oft auch noch Platz für eigene Notizen. Die Themengebiete sind durch rote Seiten getrennt, sodass man am Buchschnitt die einzelnen Kapitel erkennen kann. So kann man sich einzelne Schwerpunktthemen herauspicken und querlesen, ohne die Orientierung zu verlieren.



Verständlichkeit

Die Autoren legen Wert auf eine verständliche Ausdrucksweise. Die Worte sind einfach gewählt, die Sätze kurz, manchmal eher umgangssprachlich formuliert. Fachwörter werden durchweg sparsam eingesetzt. Die Autoren verzichten auf Storytelling. Das eine oder andere Beispiel hätte sicher für noch mehr Verständlichkeit und Anwendbarkeit gesorgt.



Die Autorin formuliert verständlich und klar. In einem Glossar werden Fachbegriffe kurz und knapp erklärt.



Die Sprache ist einfach, aber nicht trivial. Der Schreibstil ist erzählend und gut verständlich. Wenig bekannte Begriffe wie Gemba werden kurz erklärt und die wesentlichen Informationen geliefert. Anhand von Beispielen sind die Tipps und Empfehlungen gut nachvollziehbar.



Eignung

Das Buch kann ein Ideengeber sein für alle, die eine Organisation aufbauen oder revolutionieren wollen. Wer wenig Einfluss auf bestehende Strukturen hat, den könnte das Buch eher frustrieren. Es ist für Einsteiger geeignet, die tiefer in das Thema eintauchen wollen. Für Experten zum Thema Organisation ordnet es bekanntes und neues Wissen auf eine anregende Art und Weise.

Dies ist ein Buch für Manager und Führungskräfte, das gute Beispiele für Irrtümer über Komplexität liefert. Es regt zur Reflexion an und kann beispielsweise als Diskussionsgrundlage für Besprechungen dienen.

Das Buch richtet sich an Geschäftsführer und Führungskräfte. Es geht um Strategieentwicklung, Ressourcenverteilung, Kontrolle, Führung und Kommunikation. Um sich neu in das Thema Führung/Management einzulesen, ist es nicht geeignet. Dafür ist es geeignet für alle, die eigentlich nicht gerne lesen und Lektüre auf das unbedingt Notwendige beschränken.

Relevanz

Für Führungskräfte, die ihre Einheit, ihre Organisation nachhaltig verändern wollen und können, gibt das Buch wertvolle Ideen. Es ist keine Methodensammlung im klassischen Sinne. Vielmehr lädt es zu ganzheitlicher Auseinandersetzung mit vorherrschenden Praktiken ein und ist ein Anstoß, neue Wege zu gehen. Es gibt jedoch bessere Bücher zum Thema, etwa Frédéric Laloux' „Reinventing Organizations“.



Stephanie Borgert ermöglicht dem Leser Einblicke in die Unternehmenspraxis und bietet Lösungsvorschläge für komplexe Situationen. Durch Analogien zur Tierwelt werden die Erläuterungen greifbar.



In diesem Buch geht es nicht um wissenschaftliche Evidenz von Führungshandeln, sondern die beiden Autoren schildern ihre subjektiven Erkenntnisse und verallgemeinern sie zu Glaubenssätzen. Und doch hat das Buch eine Menge Charme. Es regt dazu an, Wahrheiten und Werte kritisch zu hinterfragen, sich überraschen zu lassen. So fördert es in eleganter und einfacher Weise die Reflexion des eigenen Führungshandelns.



# managerSkills

digitale Inputs für die Führungskraft

managerSkills –  
für Abonnenten  
kostenfrei!



## ABO VORTEILE



**Online-Archiv managerSeminare inklusive**  
Vollständiger Zugriff auf über 2.900 Beiträge von managerSeminare

**managerSkills kostenfrei**  
Vollständiger digitaler Zugriff auf ca. 130 managerSkills

**Sonderpreise auf CD-Trainingskonzepte**  
Jedes Konzept 50 Euro günstiger

**Petersberger Trainertage günstiger**  
Teilnahme für Abonnenten um 50 Euro ermäßigt

**Messefreikarten**  
Kostenfrei auf wichtige Fachmessen, z.B. „Zukunft Personal“ Köln

**12 Ausgaben managerSeminare  
für 10,50 € pro Ausgabe**

Jetzt Jahresabo bestellen: [www.managerSeminare.de/Abo](http://www.managerSeminare.de/Abo)  
Telefon: +49 228 9 77 91-23  
E-Mail: [abo@managerSeminare.de](mailto:abo@managerSeminare.de)



Komplexität im  
Projektmanage-  
ment

Das Buch versucht inhaltlich die Brücke zu schlagen vom Projektleiter bis hin zum Auftraggeber bzw. Sponsor und begibt sich damit auf Glatteis. Zu viele Basics für die einen, zu viele Fachbegriffe für die anderen. Die Beispiele sind allerdings für alle Zielgruppen wertvoll.



Das Buch ist sehr textlastig, die Schriftgröße relativ klein und dadurch nicht lesefreundlich. Überrascht war ich von den zahlreichen Orthografie- und Grammatikfehlern. Die wenigen Grafiken sind teilweise unleserlich, und die Zeichnungen aus den Büchern Alice im Wunderland und Alice hinter den Spiegeln sind einfach lieblos abgedruckt.



Sabrina Lange gliedert das Buch sachlogisch in sieben Kapitel und führt den Leser durch die Widrigkeiten der Komplexität. Es gibt Zusammenfassungen zu den Kapiteln sowie Literaturhinweise.



Die Beispiele sind gut ausgewählt und anschaulich dargestellt. Für Fachbegriffe liefert die Autorin entsprechende Erläuterungen.



Das Buch eignet sich laut Autorin für Projektleiter, Projektmitarbeiter, Projektsponsoren und Mitglieder von Lenkungsausschüssen sowie Entscheider. Damit ist in meinen Augen ein zu großer Bogen gespannt. Dieser Spagat gelingt nur bedingt.

Relevant ist das Werk eher für Projektleiter, die der zunehmenden Komplexität von Projekten täglich ins Auge sehen. Für Führungskräfte gibt es geeignetere Bücher.



Informationsdichte

Visuelle  
Gestaltung

Struktur/  
Gliederung

Verständlichkeit

Eignung

Relevanz

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



**Abovorteile nutzen  
Mehr? Hier klicken.  
oder anrufen: 0228/97791-23**

## Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR  
**Für Abonnenten: 0 EUR**

## CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsgespräche professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR  
**für Abonnenten: 98,- EUR**

## Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR  
**für Abonnenten: 0,00 EUR**

## Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt: 448,- EUR  
**Abonnementpreis: 398,- EUR**



## Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR  
**für Abonnenten: 0 EUR**

## Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



**Für Abonnenten: 0 EUR**