

Interview: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Borgert, Stephanie; Dynamik; Intransparenz; Kausalität; Komplexität; Selbstorganisation; System; Vernetzung

Nicht mehr in einer linearen Welt

Komplexität lässt sich nicht beherrschen – ein Gespräch mit Stephanie Borgert

Alle reden von Komplexität. Nicht wenige aber sprechen von ihr als von einem Übel, das man (endlich) in den Griff bekommen müsse. Sie wollen Komplexität reduzieren, sie beherrschbar machen, sie gar eliminieren. Doch das ist nicht nur ein Missverständnis. Sondern ein grundlegender und folgenschwerer Irrtum. Denn Komplexität lässt sich nicht steuern, regeln, beherrschen – das ist gerade ihr Wesensmerkmal, ihre Definition. In Komplexität sind wir nicht mehr in einer linearen Welt. Die ist kleiner als gedacht.



Stephanie Borgert ist diplomierte Informatikerin mit langjähriger Fach- und Führungserfahrung in komplexen dynamischen Projektorganisationen. Sie arbeitet als Coach und Trainer für Führungskräfte und Projektteams. 2015 ist ihr Buch *Die Irrtümer der Komplexität* bei GABAL erschienen.

Frau Borgert, alle reden von Komplexität. Meinen alle das Gleiche?

Nein. In meiner Wahrnehmung wird der Begriff der Komplexität nicht einheitlich benutzt, sondern sehr individuell. Weil ihnen keine eindeutige Definition bekannt ist, benutzen viele den Begriff so, wie sie meinen – und zwar meist für den eigenen Gefühlszustand. Das ist das, was man in den Fluren, Büros, Besprechungsräumen von Organisationen hört: "Ich

blicke nicht mehr durch", "Uns wächst alles über den Kopf", "Alles ist so chaotisch hier", "Wir haben es nicht im Griff". Die Leute meinen damit aber Symptome, nicht die Komplexität selbst.

Liegt das daran, dass das Wissen über Komplexität noch nicht weit genug verbreitet ist? Oder haben wir es, wenn es solch unterschiedliche Sichtweisen gibt, vielmehr mit Komplexitäten zu tun?

Das Wissen ist nicht weit genug verbreitet. Insbesondere in den Führungsetagen herrscht vollständiges Unwissen. Dort gibt es allenfalls diffuse Ideen, was Komplexität sein könnte. Die Definition, die mir am häufigsten begegnet, lautet: Wenn viele verschiedene Personen beteiligt sind, zum Beispiel in einem Projekt, dann ist es komplex. Das ist die Alltagsdefinition, die natürlich nicht ausreicht. Denn Komplexität bringt Intransparenz, einen hohen Vernetzungsgrad, Dynamik, Selbstorganisation mit sich. Und um diese Eigenschaften muss ich wissen. Sonst treffen wir Fehlentscheidungen und wählen die falschen Managementwerkzeuge. Das liegt ganz klar am Wissensstand. Nicht daran, dass wir zu doof wären, mit Komplexität umzugehen.

Wenn Sie sagen, dass in Vorstandsetagen das Wissen um Komplexität nicht vorhanden ist, woher leiten Sie diese Erkenntnis ab?

Aus den Gesprächen, die ich führe, aus den Seminaren, die ich halte, aus den Rückmeldungen, die ich auch auf Artikel und auf Bücher bekomme, und aus meiner eigenen Führungserfahrung. Plakativ formuliert, folgen viele Menschen immer noch der Denke: "Wir haben ganz konkrete

Probleme, also brauchen wir Tools, um diesen Problemen Herr zu werden." Das ist ein rein reaktiver und linearer Ansatz. Motto: "Lass uns ein Zeitmanagementseminar machen, dann kriegen wir das Chaos schon in den Griff!" Was fehlt, ist ein systemischer Blick auf die Situation.

Wenn nun jemand denkt, "die Frau Borgert muss ja wissen, was Komplexität ist", und in Ihrem Buch nachschlägt, dann liest er im Glossar: "Komplexität ist definiert ..." und in Klammern steht da "(für dieses Buch) ...". Warum keine klare Definition, sondern diese Einschränkung?

Auch innerhalb der Systemtheorien gibt es nicht die eine allgemeingültige Definition von Komplexität. Auch hier ist umstritten, ob man den Grad von Komplexität an der Anzahl der Beteiligten und ihrem Vernetzungsgrad oder ihren Eigenschaften abhängig macht. Das finde ich auch okay. Ich maße mir nicht an, die einzig wahre Definition für Komplexität zu haben. Für das konkrete Managen in dynamischen Organisationen hat sich die Definition bewährt, die ich in meinen Büchern verwende: "Komplexität ist definiert über die Anzahl Faktoren (Beteiligte) und deren wechselseitige Beziehungen. Je mehr Beteiligte und je höher der Grad der Vernetzung, desto höher der Grad der Komplexität."

Ist es vielleicht eine Eigenschaft von Komplexität, dass man sie nicht definieren kann? Nicht exakt, nicht eindeutig?

Ja. Wobei das so klingt, als müsste man sie eigentlich definieren können, und es sei schade, dass man das nicht kann. Aber genau das macht es aus. Es ist völlig okay, dass es nicht diese eine globalgalaktische Definition gibt. Absolut wichtig aber ist, die Eigenschaften zu kennen, die Komplexität mitbringt: vor allem, dass komplexe Systeme nicht vorhersagbar sind. Wir sind damit nicht mehr in einer linearen Welt.

In ähnliche Verwirrung wie die Definition kann einen die Frage stürzen, ob historisch die Komplexität denn gestiegen sei oder nicht. Auch darum rankt sich ja ein heftiger Meinungsstreit. Wie sehen Sie das?

Sie ist definitiv gestiegen. Es ist aber auch eine Frage, welchen Zeithorizont man betrachtet. Gerade in den letzten Jahrzehnten ist in unserer Geschäftswelt wie in unserer Welt insgesamt der Vernetzungsgrad extrem angestiegen – und damit die Wechselwirkungen unter den Individuen und Organisationen und somit der Grad der Komplexität.

Also hier eine eindeutige Antwort.

Ja, eindeutig ja. Aber der Komplexitätsgrad ist nicht erst seit gestern gestiegen, sondern hat sich über ein paar Dekaden hinweg aufgebaut – spätestens mit dem Internet und der damit extrem schnell wachsenden Vernetzung. Daran wird der gestiegene Grad der Komplexität sehr deutlich.

Man könnte nun relativistisch argumentieren, dass für jemanden, der vor 100 Jahren gelebt hat, die Komplexität vielleicht in demselben Maße gestiegen ist wie für uns heute. Beispiel: Die "Hurry Sickness", die vor 100 Jahren grassierte und frappierend den Überforderungssymptomen und der Zeitknappheit heute ähnelt. Damals waren die Leute genauso gestresst und genauso hektisch und litten genauso darunter wie in der heutigen Zeit. Kommt man da vielleicht an eine unentscheidbare Frage in Sachen Vergleichbarkeit?

Ja, gut möglich. Das hängt davon ab, ob man das System, einen Teil des Systems oder die Individuen in den Blick nimmt. Aus Sicht der Individuen kann es gut sein, dass die Komplexität nur linear gestiegen ist. Wir wachsen nun mal auch mit. Für mich ist der springende Punkt – und da schlage ich in dieselbe Kerbe wie Niels Pfläging oder Lars Vollmer –, dass wir, egal wie sehr die Komplexität steigt und egal wie vielen Symptomen wir uns gegenübersehen, immer nur eine Lösungsstrategie haben, und die heißt: mehr vom Gleichen, mehr von den üblichen Managementtechniken. Der Grad der Komplexität steigt, aber der Grad der Komplexität unserer Antworten darauf wächst trotzdem nicht, zumindest nicht entsprechend.

Ich beobachte ein immer wiederkehrendes Muster: den Anspruch, Komplexität beherrschen zu wollen.

Das begegnet mir auch immer wieder, aber man kann Komplexität "nur" meistern. Man kann sich so gut wie möglich darin bewegen und so flexibel und adaptiv wie möglich damit umgehen, aber man kann sie niemals beherrschen im Sinne von steuern.

... und reduzieren?

... genauso wenig. Wobei das gerade im Management vermeintlich funktioniert. Betrachten wir beispielsweise das Reporting in großen komplexen Projekten. Da wird die Beschreibung des Projektzustandes verdichtet auf eine Ampelsymbolik. Ein Arbeitspaket hat zum Beispiel den Status "gelb". Das bedeutet eigentlich: Es gibt Probleme beziehungsweise Herausforderungen, aber das Projekt kommt damit zurecht. Doch erstens wird das meist unterschiedlich interpretiert und zweitens sind die der Beschreibung zugrunde liegenden Informationen üblicherweise geschönt und bereinigt, damit sie nicht "für Unruhe" sorgen. Damit reduzieren wir vermeintlich die Komplexität der Projektsituation (die aber immer noch da ist) und sorgen zudem für Informationsdefizite und Fehlinterpretationen.

Wird mit dem Anspruch, Komplexität beherrschen zu wollen, im Grunde das alte Paradigma über das neue gestülpt?

Ja. Ich kann sogar nachvollziehen, wie das entsteht: Beherrschen hat immer mit "etwas im Griff haben" zu tun. Das begegnet mir ganz oft in Workshops und in Diskussionen. Führungskräfte meinen, sie müssten nur ein Problem klein genug zerlegen, in lauter kleine beherrschbare Teile, um die Komplexität zu reduzieren, sie beherrschbar zu machen oder gar zu eliminieren. Das entsteht aus dem Wunsch der Menschen nach Sicherheit, aus dem Wunsch, sein Leben, seine Situation, seine Arbeit, seine Herausforderungen im Griff zu haben.

Hinzu kommt: Würden die Leute aus dem mittleren Management anerkennen, dass sie mit komplexen Aufgaben und Problemen anders umgehen müssen als mit linearen oder komplizierten Aufgaben, müssten sie eingestehen, dass in Komplexität Dinge einfach nicht vorhersagbar sind – aber das könnten sie nicht nach oben verkaufen. Deswegen kann ich verstehen, dass es einfacher ist, ein neues Paradigma mit dem alten Kostüm zu versehen und zu sagen: "Ach, es geht doch."

Man könnte auch sagen: "Die Wirtschaft ist erfolgreich. Wo ist eigentlich das Problem?"

Die Wirtschaft ist erfolgreich – nur welche Wirtschaft und was ist die Definition von Erfolg? Nur auf den wirtschaftlichen Faktor zu schauen, ist eine sehr vereinfachte, lineare Betrachtung, die die Komplexität eines Unternehmens vollständig ausblendet. Eine Bilanz ist eine Übersimplifizierung eines komplexen Systems. Wenn man aber systemisch schaut und die Ebene der Individuen wie die des Gesamtsystems einblendet, dann stellt sich die Frage nach dem Erfolg noch mal neu: Was verpassen Unternehmen eventuell? Was könnten sie noch schaffen, wenn sie innovative Ideen kreieren würden?

Und schauen wir auf die Ebene der Individuen, stellt sich Erfolg noch mal anders dar: Mittlerweile gibt es eine ganze Branche, die sich auf Burnout, Stressmanagement und Gesundheit am Arbeitsplatz spezialisiert hat. Das ist ein Symptom von Nichterfolg. Denn wir sollten Systeme so gestalten, dass Individuen gut darin arbeiten können.

Der Schluss von wirtschaftlichem Erfolg auf die Art und Weise, Organisationen zu gestalten und zu managen, ist nicht zulässig?

Doch, aber wir dürfen Erfolg nicht den Methoden zuschreiben. Das ist genau das Problem mit unseren extrem überbürokratisierten, übercontrollten und überbilanzierten Systemen. Erfolg von Organisationen, Unternehmen oder Nationen beruht nie allein auf Methoden. Erfolg wird von Menschen produziert, die gegebenenfalls Methoden benutzen. Zudem schreibt sich Erfolg nicht automatisch linear fort. Was also ist zu tun, um auch in 20 oder 30 Jahren noch erfolgreich am Markt zu sein? Um diese Frage zu bearbeiten, brauchen wir in der Betrachtung einen breiteren Scope: innerhalb einer Organisation, in ihrem Umfeld, national, international. All diese Perspektiven müssen in die Betrachtung. Um in unserer komplexen Welt erfolgreich zu bleiben,

Menschen, die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Fachgebieten erkennen und verbalisieren können und damit dazu beitragen, komplexe Probleme zu lösen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist unser Umgang mit Informationen. Ich betrachte den Big-Data-Hype mit Kopfschütteln. Wir leben im Informationszeitalter, und wir glauben, dass die Lösung immer in einem Wust von Daten liegt. Doch wir müssten nach relevanten Informationen suchen statt nach Masse. Die Relevanzfrage wird zu selten gestellt. Vielmehr heißt es: Lasst uns Daten erheben, einen Bericht machen, ein Controlling aufsetzen. Die Antwort wäre viel leichter zu finden, wenn wir ab und zu mal innehalten würden.

Der hinter Big Data stehende Gedanke ist wohl: Wenn ich möglichst viele Daten über ein System habe, dann kann ich aus dieser Masse an Daten auf das Gesamtverhalten des Systems schließen. Das ist falsch?

Ja. Komplexe Systeme sind per definitionem intransparent, weil wir sie in Gänze nicht begreifen, beschreiben und erfassen können. Wer es trotzdem versucht, bleibt immer in einem Informationsdefizit stecken, auch wenn er über noch so viele Informationen verfügt. Wir brauchen eigentlich viel weniger Informationen, das ist der Punkt. Um ein komplexes System zu verstehen, muss ich versuchen, die Regeln zu finden, nach denen das System tickt. Ich muss schauen, welche Muster dieses System produziert. Muster finde ich in der Kommunikation, im Verhalten von Menschen, in Bewegungen am Markt. Konkrete Detailinformationen helfen da nicht.

Wie erkenne ich überhaupt Muster, wenn ich doch versinke in der Informationsflut?

Eine einfache, immer praktikable Möglichkeit ist, auf die Sprache der Menschen zu achten. Egal, ob ich es mit einem Team, mit einer gesamten Organisation, einem Land oder einer Stadt zu tun habe, es gibt immer ein eigenes Vokabular, und es gibt immer einen Sprachgebrauch, der ausdrückt, was wir denken. Und was wir denken, bestimmt, wie wir handeln. Muster lassen sich auch finden, wenn man schaut, wie Entscheidungen getroffen werden. Das Dritte ist, das Verhalten der Menschen zu beobachten, also inwiefern ihr Verhalten damit übereinstimmt, wie sie reden.

Sprache, Entscheidungsmuster, Verhalten: Es geht immer darum, das System zu beobachten, um es zu verstehen.

Dennoch tappen wir immer wieder in dieselben Fallen, die wir uns – "wir" als unser Wahrnehmungsapparat – selbst stellen. Sie erwähnen zum Beispiel die Kausalitätsfalle. Was ist das?

Unser Gehirn sucht immer nach Kausalität. Und es neigt dazu, auch komplexe Zusammenhänge in eine möglichst simple Kausalkette zu packen. Wir wollen verstehen, was passiert ist, denn wir verstehen eben schrecklich gerne. Und leichtes Verstehen geht über schnelle Ursache-Wirkungs-Ketten, also super linear. Bei Unfällen oder bei Katastrophen heißt es dann ziemlich schnell: menschliches Versagen. Damit ist eine Ursache benannt, und es sind Schuldige benannt.

So halten wir es auch in Organisationen: "Mit Abteilung X konnte man noch nie ein Projekt gut abschließen", "Mit dem Controlling kann man nichts anfangen, alles Erbsenzähler", "Mit dem Vertrieb brauchst du gar nicht reden, die interessiert nur ihr nächstes Happening". Solche Bewertungen sind Linearitäten und Kausalformulierungen, die uns die Welt erst einmal erklärbar machen. Sie stimmen aber in den seltensten Fällen. Fast immer gibt es viele Gründe.

Wir haben schon die ganze Zeit darüber gesprochen, wie man mit Komplexität umgeht. Versuchen wir eine zusammenfassende, pointierte Antwort. Was ist die Antwort auf Komplexität?

Holistisches Management. Und die zweizeilige Antwort: Das System zu verstehen versuchen. Und Komplexität zulassen, akzeptieren und begreifen. Das ist die Antwort auf Komplexität.

Da würde ich meine Frage vom Anfang paraphrasieren wollen: Statt "Begreifen wir wirklich, was Komplexität bedeutet?" – "Können wir es begreiflich machen?"

Das Konstrukt Komplexität klingt sehr akademisch, und fällt dann noch der Begriff "Systemtheorie", schalten die Leute schnell auf Durchzug. Aber wenn ich zum Beispiel sage: "Kindererziehung ist komplex" oder "Segeln ist komplex", dann fällt es den Leuten leicht, den Link herzustellen. Und sie begreifen dann auch, was Intransparenz, Dynamik, Selbstorganisation und so weiter bedeuten.

Ist das der Schlüssel zum Verständnis von Komplexität: Gar nicht zu versuchen, im Businesskontext deutlich zu machen, was Komplexität ist, sondern anhand alltäglicher Situationen?

Ich glaube, ja. Es ist wichtig, die Leute mit Alltagsbeispielen abzuholen, um dann erst den Transfer in ihre Businesswelt zu versuchen. Sonst bleibt es zu akademisch. Und sonst entsteht auch schnell eine innere Abwehrhaltung nach dem Motto "Was wir bislang gemacht haben, ist falsch. Wir sollen jetzt was Neues machen".

Erzählen Sie uns ein Beispiel?

Üblicherweise gibt es im Management ein Problem. Zum Beispiel funktioniert die Datenbankmigration nicht. Man holt dann ein paar Experten für Datenbanken, die eine Analyse machen, das Problem lokalisieren und drei, vier Lösungen entwickeln, von denen eine umgesetzt wird, fertig. Doch wenn man auf diese Art und Weise einen Segelturn plant, bleibt man wahrscheinlich im Hafen. Denn im Vorfeld alles zu analysieren – Schiff, Wetter, Wasser, Wind, Route – und dann das alles vorab einstellen zu wollen, das funktioniert nicht. So kommt man nirgendwohin. Beim Segeln muss ich auf die sich verändernden Umstände reagieren, muss ausprobieren, muss die Segel anders setzen, den Kurs anpassen und so weiter. Dazu braucht es ganz viel Erfahrung und ganz viel Intuition, die mich zu meinen Entscheidungen leitet, die ich aber jederzeit wieder korrigiere und revidiere. Scheitern inklusive.

Winfried Kretschmer ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.

Das Gespräch haben wir telefonisch geführt.



Stephanie Borgert:
Die Irrtümer der Komplexität.
Warum wir ein neues Management brauchen.
GABAL Verlag, Offenbach 2015,
256 Seiten, 29.90 Euro,
ISBN 978-3-86936-661-6