

Wie Profis mit Komplexität umgehen

BeraterWissen aktuell Ein Gastbeitrag über neue Arbeitswelten

Unsere Arbeitswelt ist vernetzt, dynamisch und komplex. Das bestreitet heute niemand mehr. Die Frage aber, wie wir in dieser Welt auch in Zukunft erfolgreich managen und führen, ist für viele Menschen noch offen. „Was genau sollen wir tun?“ ist die häufigste Frage auf der Suche nach einem Patentrezept. Dieses existiert allerdings nicht! Im ersten Schritt geht es vielmehr darum, Dinge wegzulassen, um der Komplexität gerecht zu werden.

Die Don'ts im Umgang mit Komplexität

1 Erfolge mit Methoden begründen

Weder der Forecast noch die PM-Methodik oder das systematische Controlling sind singuläre Ursachen für Erfolg. Doch der wird nachträglich oft damit begründet. Um Verbesserungen zu erreichen,

werden dann Tools, Techniken und Prozesse verändert, die Management-philosophie bleibt meist unberührt. In ihr liegt jedoch der größere Hebel.

2 Rein linear denken

Die Zukunft lässt sich nicht linear aus der Vergangenheit ableiten, sie ist keine einfache Fortschreibung. Planung erfolgt oft mit Annahmen aus der Vergangenheit, das aber reicht in komplexen Kontexten nicht. Management muss in der Gegenwart stattfinden, in kurzen Zyklen und hochflexibel.

3 Menschen auf egoistische Ziele dressieren

Individuelle Incentivierung bei „Sollgrößenreichung“ sorgt dafür, dass die Menschen sich auf genau diese Zielerreichung fokussieren. Das Ergebnis lautet Silodenken und -handeln. Kooperation



Stephanie Borgert ist Vortragsrednerin, Managementberaterin und Weiterdenkerin für ein zeitgemäßes Management. Sie unterstützt Führungskräfte und Manager darin, „Meister der Komplexität“ zu werden und Erfolg nicht dem Zufall zu überlassen. Ihr Buch „Die Irrtümer der Komplexität. Warum wir ein neues Management brauchen“ erschien 2015 im GABAL-Verlag.



findet nur bedingt statt. Um komplexe Aufgaben zu lösen, braucht es jedoch vor allem übergreifende Kooperation.

4 Symptom und Problem verwechseln

„Wir brauchen ein betriebliches Vorschlagswesen, weil die Mitarbeiter ihre Ideen für sich behalten“ ist ein Klassiker aus der Rubrik Symptombehandlung. Führung ist oft reaktives Ereignisbearbeiten. Symptome werden so gemildert, Probleme aber nicht ursächlich gelöst. Dazu ist ein systemischer Blick notwendig, um Wechselwirkungen und die Dynamik zu verstehen.

5 Das Bild vom einzelnen Helden beschwören

Neben den Methoden schreiben wir Erfolge gern einzelnen Führungskräften zu. Es liegt an angeborenen Eigenschaften der Persönlichkeiten, glauben wir. Diese „Great Man Theory“ ist überholt. Jede Führungskraft, jeder Manager ist „nur“ ein Teil des Systems und nicht der alleinige Bedeutsame. Erfolg und Misserfolg sind immer Systemleistungen. ■

Ausblick: In der April-Ausgabe schreibt Stephanie Borgert über die Dos im Umgang mit steigender Komplexität.