

# Komplexität: Nicht zu kontrollieren, aber zu meistern

**PROJEKTMANAGEMENT.** Was macht Projekte so komplex? Komplexität entsteht, wenn die externe Änderungsdynamik und die Anzahl der projektinternen Parteien stark zunehmen. Um Komplexität zu meistern, müssen ein paar „alte Managementzöpfe“ abgeschnitten werden, fordert unsere Fachautorin und Projektmanagementexpertin Stephanie Borgert.

Komplexität macht es ab einem gewissen Grad unmöglich, ein System kognitiv noch vollständig zu erfassen. Die Vernetzung zwischen den Elementen erzeugt Intransparenz. Selbst ein erfahrener Projektleiter vermag ein Projekt von der Größenordnung des neuen Berliner Flughafens nicht mehr im Detail zu verstehen, geschweige denn alle Wechselwirkungen im Blick zu haben.

Welche Implikationen hat dies nun für das Management von komplexen Projekten? Zuerst sollten wir akzeptieren, dass in einer globalisierten Welt sich die Komplexität nicht mehr beseitigen lässt. Viel mehr bleibt sie der Kontext, in dem wir agieren. Sie ist nicht Problem, sondern Wirklichkeit. Sie muss nicht gelöst, sondern gemeistert werden.

Wenn man sich die obige Definition in Ruhe durch den Kopf gehen lässt, dann wird schnell klar, dass es grundlegender Überlegungen zum Management bedarf, um den Aspekten wie Vernetzung, Intransparenz, Zeitdruck und Dynamik zu begegnen.

Und genau da liegt die Krux. Das momentane Rezept sieht „mehr vom Gleichen“ vor (also noch mehr Kommunikation, noch mehr Planung, noch mehr Controlling, noch mehr ...). Die Managementdenke, die bis heute gelehrt und vorgelebt wird, kommt aus der längst vergangenen Zeit der Industrialisierung. Standardisierte Arbeitsmethoden und Stellenbeschreibungen hielten Einzug. Es ging um das Protokollieren, Analysieren, Planen und Controllen. Das Ziel war vorrangig Effizienzsteigerung und das Mittel dafür hieß „Arbeiten nach Rezept“.

Das Problem mit Rezepten ist, dass wir ratlos dastehen, sobald uns eine Zutat fehlt oder wir die Beschreibung an einer Stelle nicht verstehen. Rezeptantworten bringen uns im Management von komplexen Organisationen nicht weiter. Sie greifen zu kurz und berücksichtigen die wesentlichen Facetten wie Unvorhersagbarkeit und Intransparenz nicht.

## Alte Zöpfe müssen ab

Was wir brauchen sind Küchenchefs, die mit Wissen, Erfahrung und Intuition in jeder beliebigen Küche ein Fünf-Sterne-Menü improvisieren können. Diese „Meister der Komplexität“ haben mit einigen althergebrachten Traditionen des Managements gebrochen. Sie haben Eingefahrenes hinterfragt und den einen oder anderen alten Zopf abgeschnitten – wie zum Beispiel die folgenden „Zöpfe“:

### 1. Alter Zopf:

#### „Vereinfachung ist der Schlüssel zum Erfolg“

Unsere übliche Reaktion auf komplexe Situationen: Wir versuchen, Komplexität zu reduzieren und blenden dazu einfach Teile der Wirklichkeit aus. Das Problem dabei ist, dass die Komplexität bestehen bleibt. Sie wird nur vermeintlich reduziert. Aus der Managementperspektive ist das jedoch recht bequem, denn so entsteht ein (vermeintlicher) Ursache-Wirkungs-Zusammenhang und wir glauben, die aktuelle Situation wieder verstehen zu können. „Lassen Sie es uns doch einfach halten“, lautet die Parole. Statt zu vereinfachen, müssen wir einen altbewährten

Mechanismus wieder salonfähig machen: das Bewerten durch Intuition. Wenn sich Zusammenhänge, Wechselwirkungen und Organisationen nicht mehr kognitiv erfassen und analysieren lassen, dann braucht es ein ahnendes Erfassen, das in der Lage ist, die sich bildenden Muster in einem System zu erkennen. Gemeint ist hier die kollektive Intuition des Teams, das heißt die Erfahrungen der Menschen, die als implizites Wissen in ihnen schlummern und mit denen Annahmen über das zukünftige Systemverhalten möglich sind.

### 2. Alter Zopf:

#### „Es gibt immer eine Kausalität“

Das Denken in Ursache-Wirkungs-Relationen trainieren wir üblicherweise unser Leben lang. Wir werden in unseren Schul- und Ausbildungssystemen darauf getrimmt und fühlen uns in dieser Denkstruktur wohl. Stehen wir dann vor einer komplexen Situation, verwechseln wir häufig Korrelation mit Kausalität. „Der Berliner Großflughafen wird später eröffnet, weil die Brandschutzanlage so komplex ist!“. Prima. Ursache und Wirkung sind klar benannt, der „Schuldige“ damit gefunden und die Lösung liegt scheinbar auf der Hand. Ein komplexes Projekt wie ein Flughafen braucht aber ein Denken in Wechselwirkungen statt in Ursache-Wirkung – und das auch noch über längere Planungshorizonte als heute üblich. Das bedeutet nicht, dass wir unsere gewohnten Denkmuster aufgeben sollten. Wir brauchen, vor allem im Management, die Flexibilität im Denken. Das heißt konkret, komplizierte oder auch einfache Aspekte



Foto: iStockphoto / thinkstock.de

werden in Kausalzusammenhängen betrachtet, analysiert und bearbeitet. Wird es jedoch komplex, so werden die Wechselwirkungen der Elemente im System in den Vordergrund gerückt. Die hohe Anforderung dabei ist, dass eigentlich jede Situation sowohl einfache als auch komplizierte, komplexe und eventuell chaotische Anteile hat. Die Flexibilität im Denken muss also quasi parallel stattfinden. Das ist ein wichtiger Punkt auch für die Gestaltung von zukünftigen Managementprogrammen, denn hier hilft nur Training.

### 3. Alter Zopf:

**„Die Experten werden es dann schon richten“**

„Da müssen wir weitere Experten hinzuziehen“, dieser Satz kommt vielen Projektmitarbeitern bekannt vor. Stehen wir vor großen Herausforderungen, folgt schnell der Ruf nach Experten für einzelne Fachgebiete. Das ist nicht etwa falsch, oft leider aber kurzfristig. Wenn es sich nicht gerade um Experten für Komplexität oder Chaos handelt, sind sie meistens gewohnt, analytisch zu arbeiten und auf ihr Fachgebiet fokussiert zu bleiben. So ist es gewollt, solange sie Kompliziertes wie beispielsweise technische Systeme betrachten.

Verlangt man aber von einem Experten, dass er seine Domäne verlässt und in die Intransparenz und Dynamik der Komplexität einsteigt, kann dies schnell in die Überforderung führen. Um es an dieser Stelle deutlich zu sagen: Nicht jeder Fachexperte ist als Manager geeignet. Leider ist, vor allem bei der Besetzung von Projektmanager-Positionen, die Auswahlstrategie an der Fachexpertise orientiert. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass eine Organisation in die Expertenfalle gerät. „Was der Experte nicht weiß, gibt es nicht.“ Hohes Expertentum kann dazu führen, dass andere Meinungen oder neue Kollegen in einem Team nicht gehört werden. Das führt langfristig, neben der Frustration der Andersdenkenden, zu sinkender Kreativität.

Für die Führungskräfte komplexer Organisationen bedeutet das, auf die Teamzusammensetzung und die Zusammenarbeit im Team zu achten. Gleichzeitig gilt es, den eigenen Umgang mit dem →



→ „Experte sein“ zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern.

#### 4. Alter Zopf:

**„Bei zu vielen Beteiligten kann es ja nix werden“**

Komplexität macht vielen Menschen Angst. Die Organisation oder Situation ist nicht mehr durchschaubar, wer was bei wem bewirkt ist nicht kontrollierbar und die Dynamik setzt die Menschen unter Zeitdruck. Sehr oft wird deshalb die Anzahl der Beteiligten als elementare Problemquelle benannt und hochgehalten. Sieht man unter diesem Aspekt noch einmal das eine oder andere öffentliche Großprojekt an, so dürften sie alle nicht begonnen worden sein. Die Menge der „Systemelemente“ war viel zu hoch. Doch darin liegt ein großer Irrtum. Nicht die Menge macht den Unterschied zwischen geordnet (kompliziert / einfach) und ungeordnet (komplex / chaotisch), sondern die Linearität. Ein anschauliches Beispiel findet sich beim Militär. Eine Armee marschieren im Gleichschritt. Zu sehen sind viele marschierende Soldaten, aber empfinden wir dieses Bild als intransparent oder undurchschaubar? Höchstwahrscheinlich nicht, denn das

Marschieren im Gleichschritt ist linear. „Zerlegen“ wir diese Armee und machen aus ihr eine global verteilte Organisation, die in einem weltweiten Projekt ihren Einkaufsprozess harmonisieren soll und gleichzeitig eine gemeinsame IT-Plattform nutzen muss, entsteht Komplexität und viele reagieren mit Angst. Für einen Manager ist die Ausrede „Bei zu vielen Beteiligten ...“ nicht gültig. Er braucht an dieser Stelle vor allem Mut. Mut, um die Intransparenz komplexer Strukturen auszuhalten, Vernetzung zuzulassen und Intuition als Entscheidungsinstrument zu nutzen.

#### 5. Alter Zopf:

**„Wir dürfen keine Fehler machen“**

Die meisten Organisationen werden heute noch darauf ausgerichtet, möglichst keine Fehler zuzulassen und gegen Krisen resistent zu sein. Sie werden robust gestaltet. Robustheit hat jedoch ihren Preis. Und der heißt Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Komplexe Organisationen können diesen Preis nicht zahlen, denn sie müssen hochgradig anpassungsfähig sein. Deshalb lautet die Devise der Zukunft: „Resilienz statt Robustheit“. Die Grundlage der Resilienz heißt „Fehlerkultur“.

Fehler werden nicht nur toleriert, sondern sind genau genommen gewünscht und gefordert. Intransparenz, Dynamik, Experimentieren führen zwangsläufig zu Fehlern, also sollte man sie gleich als das betrachten, was sie sind: Feedbackschleifen in das System. Manager, die mit Begeisterung komplexe Organisationen leiten, wissen um die Auswirkungen einer gesunden Fehlerkultur auf die Entwicklung des Systems und die Motivation der Mitarbeiter. Die Menschen bleiben motiviert, wenn sie wachsen dürfen. Und Wachstum braucht Fehler.

#### 6. Alter Zopf:

**„Gute Planung ist alles“**

Wie schrieb schon Brecht: „Ja, mach nur einen Plan, sei nur ein großes Licht und mach dann noch ‘nen zweiten Plan, geh’n tun sie beide nicht.“ Gute Planung ist viel, aber längst nicht alles. Denn wir verlassen uns zu sehr auf die gemachten Pläne. Wir beschreiben darin die Zukunft einer Organisation, eines Projektes oder einer Situation, wie wir sie annehmen. Einmal formuliert, geschrieben und verteilt wird dieses Bild der Zukunft leicht zum Manifest und wir kalkulieren nicht mehr ein, dass die Zukunft auch anders

## Anpassungsfähigkeit hilft



**Buchtipps.** Das Buch enthält eine Einführung in die Konzepte der Resilienz und der High-Reliability-Organisationen. Was zeichnet Hochleistungssysteme aus? Wie bereiten sie sich auf Turbulenzen vor? Wie reagieren sie in Krisen? Die Autorin leitet aus beiden Konzepten ab, wie man Projekte widerstandsfähiger und gleichzeitig flexibler gegenüber störenden Einflüssen machen kann. Zusätzlich

interviewt sie Projektmanager, Geschäftsführer, Bereichsleiter (unter anderem von IBM, Bosch Automotive, Deutsche Telekom und Cassidian), die ihre Erfolgsgeheimnisse im Umgang mit Krisen verraten.

**Stephanie Borgert:** Resilienz im Projektmanagement – Erfolgskonzepte adaptiver Projekte, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013, 188 Seiten, 39,99 Euro.

## AUTORIN



**Stephanie Borgert**

ist systemischer Business-Coach und mit ihrem

Unternehmen „DenkSystem“ auf Coaching, Training und Beratung für komplexe Projekte und Veränderungsprozesse spezialisiert. Ihr Anliegen ist es, mit ihren Kunden konkret „an der Umsetzung“ zu arbeiten, nicht nur in der Theorie. Neben diversen Artikeln veröffentlichte sie zwei Bücher: „Holistisches Projektmanagement: Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung“ und „Resilienz im Projektmanagement“.

**Stephanie Borgert**

Lange Kuhle 43, D-48163 Münster

Tel. 02501 924396

[www.denk-system.com](http://www.denk-system.com)

aussehen kann. Komplexe Organisationen lassen sich jedoch nicht genau vorhersagen und brauchen ein hohes Maß an Flexibilität auch in den Planungsprozessen. „Natürlich passen wir unsere Planung regelmäßig an“, wird oft entgegnet, aber meist bleibt es bei einer einzigen auf eine Zukunft hin orientierten Planung! Um komplexe Systeme zu managen, braucht es einen flexiblen Planungsprozess, der vom Planungshorizont her langfristig (wegen der Wechselwirkungen) aufgesetzt ist, operativ aber sehr kleinschrittig gestaltet wird. Es braucht Iterationen (Feedbackschleifen, Lernen aus Fehlern) und parallele Experimente, um die entstehenden Muster zu erkennen und darauf reagieren zu können. Zukünftig sollte es besser heißen „Wir sind auf alles vorbereitet“ statt „Wir sind voll im Plan“.

#### 7. Alter Zopf:

##### „Mehr Daten sorgen für Durchblick“

Wir neigen dazu zu glauben, dass wir mit der Erfassung von ausreichend Daten auch eine komplexe Situation vollständig beschreiben und verstehen können. Bei steigender Komplexität, so scheint es mitunter, sammeln wir immer Daten und glauben, so ließe sich auch die Steuerung wieder in den Griff bekommen. Diese Vorgehensweise wiegt uns in einer nur vermeintlichen Sicherheit, denn die Datenmenge hilft nicht beim Meistern der Komplexität. Üblicherweise werden diese Datenmengen wieder soweit verdichtet, dass am Ende eine stark vereinfachte Sicht auf die aktuelle Situation entsteht. Damit ist nichts gewonnen. Zudem sind wir Menschen von Natur aus gar nicht darauf angelegt mit großen Datenmengen umzugehen. Wir sind grundsätzlich Meister der Mustererkennung, das heißt, unser Gehirn ist sehr gut in der Lage, Strukturen, Häufungen und Besonderheiten zu erkennen und mit Hilfe des impliziten Wissens daraus Erkenntnisse zu gewinnen. Es geht also nicht darum, möglichst viele Daten zu erheben, sondern die richtigen auszuwählen und zur Entscheidungsgrundlage zu machen.

#### 8. Alter Zopf:

##### „Command & Control funktioniert“

Der dickste Managementzopf, den es abzuschneiden gilt, hat etwas mit Men-

schenführung zu tun. Heute mag hinter einem Programmierer kein Aufseher mehr stehen, der die Anzahl der pro Stunde getippten Quellcode-Zeilen zählt, aber das Prinzip „Kontrolle“ ist geblieben. Es tarnt sich oft besser und wird von vielen Führungskräften gerne verleugnet. Gleichzeitig liegt hier auch die größte Anforderung an das Management. Es wird erwartet, dass sie die Arbeit (und deren Ergebnisse) ihres Verantwortungsbereiches in konkreten Kennzahlen ausdrücken können und zu jeder Zeit auskunftsfähig sind. Im Klartext: Alles soll vereinfacht und in klaren Ursache-Wirkungs-Relationen berichtet werden. Versucht der Manager dieser Erwartung zu entsprechen, wird er zwangsläufig dazu übergehen „immer über alles umfänglich informiert werden zu wollen“. Das ist der Beginn der Kontrolle. Ganz oft ist er der „Übersetzer“, der Komplexität ausblendet und Ursache-Wirkung formuliert.

Damit das Team der Mitarbeiter mitspielt, muss er anfangen, genaue Vorgaben zu machen und zu kontrollieren. Das wird vielleicht eine Weile funktionieren, auf Dauer jedoch sind die Konsequenzen meist Chaos, Krisen, frustrierte Mitarbeiter und wenig Innovation und Kreativität. Die fatale Schlussfolgerung ist dann oft „noch mehr Command & Control“. Um trotz hoher Komplexität eine Organisation zielorientiert und erfolgreich managen zu können, nutzen moderne Manager die Selbstorganisation des komplexen Systems bewusst und verstehen sich eher als „Bewerter“ denn als Anweiser.

**Fazit:** Mit Rezepten können wir der Komplexität nicht erfolgreich begegnen. Wir sind uns heute alle einig, dass neben der Logik die menschlichen Werte und Entscheidungsfindungen essenziell sind. Also sollten vor allem Manager und Führungskräfte jetzt bereit sein, die volle Komplexität ihrer Organisation und ihres Umfeldes zu akzeptieren. Da sie diese nicht kontrollieren können, gilt es zu lernen, wie sie bewusst positiv intervenieren können. Die Komplexität wird die Arbeit der Führungskräfte nicht erleichtern. Es geht darum, diese Realität anzuerkennen und zu akzeptieren, dass eine andere Zeit begonnen hat.

Stephanie Borgert ●

# Achtung! Spitze Zielgruppen!



## Der Entscheider- Channel für Mittelstand und KMU.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Personal, Arbeitsschutz, Sozialwesen, Immobilien, Finance, Steuern, Recht, Controlling, Public Sector, Public Life, Marketing, Vertrieb, Sekretariat und Assistenz.

Mediainformationen unter:  
Tel. 0931 2791-770 oder

[www.haufe.de/mediacenter](http://www.haufe.de/mediacenter)

HAUFE.