

# KOMPLEXITÄTSTHEORIE: KOMPLEXITÄT, VEREINFACHUNG UND INTERVENTION

„Üblicherweise wird Komplexität mit Hilfe der Begriffe Element und Relation definiert ... Mindestens 3 Dimensionen müssen bestimmt werden, um das Ausmaß der Komplexität eines Systems festzulegen, nämlich (1) die Zahl der Elemente, (2) die Zahl der im System möglichen Beziehungen zwischen den Elementen und (3) die Verschiedenartigkeit dieser Beziehungen, durch die dann in komplexen Bestimmungsprozessen zugleich die Elemente „qualifiziert“ werden ... anspruchsvollere Begriffsfassungen ziehen zusätzlich die Zeitdimension als [4 Dimension]<sup>1</sup> in Betracht.“ (Luhmann, 1980; zit. in Neuberger, 1994). <sup>1</sup> Einfügung *Schwan, K.*

- Was Unternehmen bündelt, belastet aber auch auf ihre Ziele ausrichtet, nennt man Komplexität. Sie läßt sich entgegen landläufiger Meinung nicht reduzieren, sondern bestenfalls verlagern: zu Partnern am Markt, auf Mitarbeitergruppen oder auf Kunden.
- Auf den ersten Blick scheint Komplexität die Unternehmenssteuerung zu erschweren. In der Literatur werden hauptsächlich 2 Wege zur Bewältigung favorisiert: Reduktion der Komplexität (d.h. abspecken, entflechten, auf Höchstleistung trimmen, beschleunigen, Puffer abbauen) oder im Gegenteil, die Komplexität im Unternehmen erhöhen (Vielfalt fördern, Selbstorganisation stimulieren, Hierarchien durch Netzwerke ersetzen, Routinen abbauen). Beide Lösungsansätze bergen jedoch durch ihre Einseitigkeit Gefahren.
- Komplexitätsreduzierende Maßnahmen können sich längerfristig genau ins Gegenteil verkehren: Das ist immer dann der Fall, wenn durch „Schnittstellen“ und deren Manipulation Interaktionen induziert werden, die sich explosionsartig durch die ganze Organisation ausbreiten können. So können z.B. Redundanzen so gründlich wegrationalisiert werden, daß im Störfall keinerlei Flexibilität mehr gegeben ist (z.B. Just-in-Time, Personalreserven, Auslastungssteigerung).
- Auch das Setzen auf Selbstorganisation kann nicht immer die gewünschten Ergebnisse bringen. Man benötigt z.B. ein Regelwerk, damit aus der Fülle von Reaktionsmöglichkeiten die Unerwünschten ausgeschlossen werden können.
- Divergierende Managementphilosophien in einem Unternehmen führen bestenfalls zu Lähmungserscheinungen, weil viel Energie darauf verschwendet wird, die jeweils vermeintlich bessere Philosophie zu verteidigen. Es bedarf ganz klar der Fokussierung und Ausrichtung der Managementtechniken an Leitbildern und Visionen.
- Die in den letzten Jahren in vielen Unternehmen durchgeführten Strukturreformen und Organisationsentwicklungskonzepte haben zu einem Zustand des vermeintlichen „anything goes“ geführt, mit dem Ergebnis, daß klare Zielvorgaben fast zur Gänze verschwunden sind. Als Reaktion auf diese Tendenzen ist Management neu zu definieren als ein Weg, der das Umfeld

(Nutzenstiftung) ebenso im Auge behält wie die Gestaltung der Organisation im weitesten Sinn (nach Schneider U., 1994).

- Management muß sich wieder auf die zentralen Werte des Unternehmens besinnen. Dafür ist es auch notwendig, daß weitgehend auf die Übernahme sämtlicher modernen und meist kurzlebigen und vermeintlichen Allheiltechniken verzichtet wird (z.B. Lean, TQM, ISO 9000). Die Führungskräfte müssen sich aus ihrer abstrakten Begriffswelt lösen und sich wieder den realitätsnahen Aufgaben stellen.
- Dafür müssen die Führungsmethoden und Instrumente wesentlich verfeinert und bewußter eingesetzt werden: Weniger Dirigismus, Gängelei, Eingreifen in Detailfragen und Monopolisierung der Führungsfunktion, mehr an Beteiligung in Situationen, vor Ort präsent sein, authentisch zu bleiben, Stellung zu beziehen und sich nicht isolieren, gleichzeitig aber keine Abweichungen von vereinbarten Standards zu dulden ist das Gebot der Stunde.