

Toolbox des Komplexitätsmanagements

Manager reagieren unterschiedlich auf Komplexität und Ungewissheit. Mögliche Techniken sind verhaltensbasiert, methodenbasiert oder strukturbasiert:

Verhaltensbasierte Techniken:

- Durchwursteln (nicht sehr elegant, kann aber helfen, wenngleich nicht nachhaltig)
- Entwicklung von Achtsamkeit, Offenheit, Gedankenvielfalt
- Intuitives Handeln (Nutzung des Bauchgefühls durch Anwendung unbewusster Faustregeln)

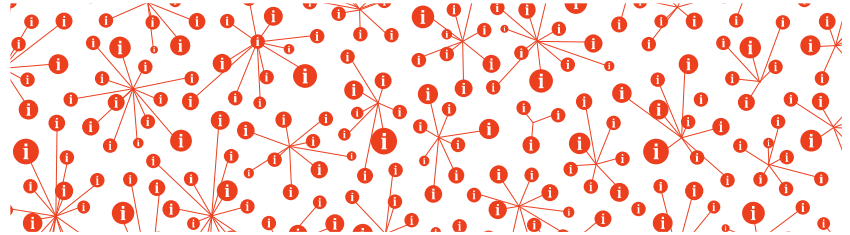
Methodenbasierte Techniken:

- Versuch und Irrtum (funktioniert am besten in einer positiven Fehlerkultur)
- Scrum (niederschwelliger Projekteinstieg mit inkrementeller Erweiterung in rel. kurzen Phasen)
- Chancen- bzw. Optionsmanagement. Dieser Gegenspieler des Risikomanagements beruht auf systematischer Identifikation, Bewertung und Verfolgung von Chancen
- Chaosmanagement. Die Chaosforschung betrachtet Ordnung als einen statistischen Sonderfall des Lebens, während chaotische Systeme dieselben Verhaltensmuster zeigen

Strukturbasierte Techniken:

- Erweiterung von Horizonten und Handlungsspielräumen durch ganzheitliches Systemverständnis, Integration positiver Gegensätze (*Beidhändigkeit*), empowerte Beschäftigte und intelligente Nutzung sozio-kultureller Vielfalt.
- Reduzierung dysfunktionaler Eigenkomplexität. Im Vordergrund steht dabei der Abbau von Orientierungsdefiziten, Interaktionsbarrieren und organisationalem Ballast.





Der Vorteil der strukturbasierter Techniken besteht darin, dass ihre Mechanismen im Design von Strukturen, Prozessen und Standards organisationsweit verankert werden können. Durch Erweiterung von Horizonten und Handlungsspielräumen vergrößern Organisationen ihr Verhaltensrepertoire und verbessern damit ihre Fähigkeit, komplexe Aufgaben situationsgerecht und ausgewogen, d.h. unter Vermeidung existenzgefährdender Einseitigkeit, zu lösen. Selbstorganisation, eine natürliche Eigenschaft vitaler Systeme, trägt wesentlich dazu bei und ist eine wichtige Grundlage von Empowerment. In einem dynamischen Umfeld können Aufgaben durch empowerte und funktionsübergreifend operierende Beschäftigte bzw. Teams besser gelöst werden als durch straffe Steuerung „von oben“. Teamleiter und Scrum Master müssen die Stärken ihrer Teammitglieder erkennen, sie sinnvoll koordinieren und die wachsende sozio-kulturelle Vielfalt in Belegschaften geschickt zur Stärkung der Gestaltungskompetenz nutzen – ganz im Sinne nachhaltiger Entwicklung.

Die „low hanging fruits“ im Management von Komplexität liegen im Abbau dysfunktionaler Eigenkomplexität. Dieser hausgemachte, schädliche Komplexitätsanteil beruht in erster Linie auf Orientierungsdefiziten, die durch nicht getroffene oder unklare Entscheidungen, inkongruente Botschaften und Widersprüche zwischen Anspruch und Wirklichkeit entstehen. Auch Brüche im Informationsfluss durch künstliche Interaktionsbarrieren oder überflüssige Aktivitäten erzeugen dysfunktionale Eigenkomplexität. Wer sie abbaut, gewinnt Freiraum zur Beschäftigung mit den wirklich wichtigen Themen.

Eine wichtige Ergänzung zu Achtsamkeit, Offenheit und Gedankenvielfalt ist intuitives Handeln. Je ungewisser zukünftige Entwicklungen sind, desto mehr profitieren Entscheider von Intuitionen oder *Bauchgefühlen*, die auf bewährten Faustregeln basieren. In ungewissen Situationen ist die „Intelligenz des Unbewussten“ logischen Schlüssen sogar überlegen.

Situativ passend eingesetzt, können sich die genannten Techniken ideal ergänzen. Balancefirst unterstützt Organisationen dabei. Die Verknüpfung empirisch fundierter Impulse in der Strategie-, Organisations- und Teamentwicklung mit systemisch-integrativem Führung coaching verbessert die Komplexitäts-Kompetenz und erleichtert die Umsetzung nachhaltiger Strategien.

