

Top Management Studie

Komplexitätsmanagement 3.0



CHEFSACHE.. KOMPLEXITÄT

Wie Führungskräfte das Thema
Komplexität einschätzen und angehen



Complexity
Management Academy

Transferzentrum für
Technologiemanagement



Universität St.Gallen

Vorwort

Regelmäßig führen wir empirische Studien durch, um unseren Praxis- und Executive Education Partnern neueste Einsichten zur Verfügung zu stellen und sie umso fundierter bei ihrer Leistungsinnovation und -pflege zu unterstützen. Mit unserer neuesten Studie wollen wir überprüfen, wie Führungskräfte aktuell das Thema Komplexität einschätzen, wo genau sie herausfordernde Komplexitäts-Hotspots sehen und wie sehr sie Komplexität bereits als Chance oder sogar strategische Waffe verstehen. Wir untersuchen zudem, welche Herangehensweisen an das Thema Komplexität dominieren und wie es konkret um die Fähigkeiten, mit ihr umzugehen, bestellt ist.

Im Namen aller involvierten Kollegen am WZL der RWTH Aachen, des Transferzentrums für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen der Schuh & Co. GmbH sowie der Complexity Management Academy wollen wir uns sehr herzlich bei den zahlreichen Führungskräften in Deutschland und der Schweiz bedanken, die an dieser Studie teilgenommen haben. Ihre Mithilfe ermöglicht es erst, das Thema Komplexität noch besser zu verstehen und greifbarer zu gestalten. Komplexität ist dabei für uns nicht eine reine Modeerscheinung. Richtig verstanden, in der strategischen Ausrichtung und Differenzierung der Unternehmen verankert, führt sie zu einer neuen Art und Weise, den Wettbewerb zu gestalten und für sich zu entscheiden. Für Fragen, Anregungen und weitere Analysen stehen wir gerne zur Verfügung.

Herzliche Grüße



Dr. Wolfgang Amann



Dr. Wolfgang Amann
Geschäftsführer
Complexity Management Academy

Inhalte

Vorwort	2
Einführung	4
- Hintergrund der Studie	
- Struktur der Studie	
- Studienteilnehmer	
Übergeordnete Trends beim Thema Komplexität	8
- Interne versus externe Komplexität	
- Einschätzung der Komplexitätstreiber	
Komplexitäts-Hotspots	12
- Verbreitungs- und Durchdringungsgrad von Komplexitätsherausforderungen	
- Gefahren für Komplexitätsverweigerer	
Herangehensweisen an das Thema Komplexität	14
- Luhmanns Vereinfachung versus Ashbys Verkomplexifizierung	
- Denkhaltungen	
- Evolutionsstufen des Komplexitätsmanagements	
- Selbstbeurteilung	
Komplexitätsfähigkeiten	18
- Einführung in ein Stufenmodell	
- Status quo der Komplexitätskompetenzen	
Auswirkungen für die Führungskräfteentwicklung	22
- Bisherige Berücksichtigung von Komplexitätsmanagement	
- Zukünftige Kernfelder für die Führungskräfteentwicklung	
Fazit – Vier Kernthesen	26
- These 1: Zur Wichtigkeit gesellt sich die Dringlichkeit	
- These 2: Potenziale des Komplexitätsmanagements 3.0 sind noch nicht gehoben	
- These 3: Es fehlt an Komplexitätskompetenzen auf allen Ebenen	
- These 4: Komplexität ist nur unzureichend in die Executive Education integriert	
Quellen und Literaturempfehlungen	29
Kurzporträt der Complexity Management Academy	30
Forschungs- und Projektteam	31
Kontakt	32

Einführung

Hintergrund der Studie

Vorbei sind die Tage, an denen Führungskräfte problemlos gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen rechtzeitig und richtig erkennen, in Ruhe analysieren, den Optionenraum gut bewerten und ihre Lösungen umsetzen konnten. Heute werden sie von einer Vielzahl interdependenter Entwicklungen, die zudem schwerer zu interpretieren sind, heimgesucht. Finden sie dann eine adäquate Antwort, können sich deren Grundannahmen so dynamisch weiterentwickeln, dass Lösungen rasch veralten oder an Wirkung verlieren. Die Zeiten sind für Führungskräfte zweifelsohne komplexer geworden. Hinzu kommt beim Thema Komplexität oft ein Gefühl der Überwältigung, ja sogar Ohnmacht, denn Führungskräfte werden für Ergebnisse verantwortlich gemacht, ohne stets alle kritischen Faktoren wirklich richtig gedanklich durchdringen und beherrschen zu können. Dann wird Komplexität zur beliebten Ausrede, wenn Pläne nicht wie vorgehabt umgesetzt werden konnten und der Erfolg auf sich warten lässt.

Wir denken, dass dies jedoch keine fatalistische Situation ist. In zahlreichen Projekten und Seminaren konnten wir uns davon überzeugen, dass Komplexität nicht nur Fluch, sondern auch Segen sein kann; dass sie auch zahlreiche gute Seiten hat, wenn man sie ganzheitlich versteht und geschickt einzusetzen vermag. Durch genau diese möglichen, extremen Wirkungen im positiven wie negativen Sinn, muss Komplexität heute zur Chefsache werden. Die Ergebnisse dieser Studie unterstreichen dies.

Dabei muss vor Augen geführt werden, dass Komplexität heutzutage sprachlich nicht einheitlich verwendet wird. Doch ein einheitliches Verständnis hilft sowohl innerhalb einer Firma als auch für ein besseres Verständnis dieser Studie und ihrer Ergebnisse. Ganzheitlich verstanden beschreibt Komplexität die Anzahl und Arten von Zuständen, die ein System haben kann, mit drei wesentlichen Treibern der Komplexität:

- Interdependente Vielfalt und Vielzahl, z. B. in der Form von bedienten Märkten, Kundensegmenten oder Produkten, einschließlich des Maßes, wie diese voneinander abhängig sind.
- Verunsichernde Dynamik in zweierlei Hinsicht: Zum einen erhöht sich die Veränderungsgeschwindigkeit, die sich z.B. in immer kürzeren Lebenszyklen von Produkten, Technologien und Märkten zeigt. Zum anderen steigt die Anzahl der Richtungen, in welche Führungskräfte Veränderungen managen müssen. Die bereits vorhandene Ambiguität bei der richtigen Deutung von Entwicklungen richtig zu deuten, steigt zudem und verunsichert mehr und mehr.
- Wahrnehmung, welche als Absorptionspuffer für Komplexität dienen kann. Deutlich ausgeprägt und gut trainiert kann sie einer Führungskraft helfen, besser mit der interdependenten Vielfalt und Vielzahl an Entscheidungsfaktoren und der verunsichernden Dynamik im Unternehmen und ihrem Umfeld umzugehen. Sie unterstreicht die subjektive Natur des Phänomens Komplexität.

Auch ein erfolgreiches Komplexitätsmanagement per se muss heute ganzheitlich verstanden werden. Die wichtigsten Steuerungsprinzipien umfassen in unserer Philosophie, wie in Abbildung 1 zusammengefasst, die folgenden sechs Teilaspekte. Dabei verwenden wir die Analogie eines Steuerrads, denn ähnlich wie ein Kapitän, kann man Komplexität in ihrer Gesamtheit nicht vollends beherrschen, sondern höchstens geschickt durch Komplexitätsherausforderungen steuern:

- **Komplexitätsverantwortung klären:** Um richtig und effektiv entscheiden zu können, muss zunächst geklärt werden, was die Komplexitätsverantwortung von Führungskräften und deren Firmen im Kern umfasst.

- **Neuestes Kartenmaterial sichten:** Es gilt, die neuesten Komplexitätsführungs- und Komplexitätsmanagementansätze in der Theorie und Praxis zu kennen.
- **Kompass ausrichten:** Führungskräfte und ihre Firmen unterscheiden sich je nach Situation in ihren Zielen. Für die einen sind es Synergie- oder Kosteneinsparungsziele. Für andere dominieren Wachstums- und Innovationsziele.
- **Fallstricke antizipieren:** Erfolgreiche Lösungen kennzeichnen sich oft dadurch, dass sie Fallstricke sowohl bei ihrer Konzipierung als auch Umsetzung antizipieren.
- **Kurs setzen:** Hier müssen Firmen sicherstellen, dass es bei den erfolgskritischen Stellhebeln, die primär qualitativer Natur sind (z. B. Einstellung der Mitarbeiter, deren Kompetenzen sowie tatsächlichen Komplexitätsrelokationen) genauso rasche wie nachhaltige Ergebnisse gibt.
- **Sinnvoll beschleunigen:** Wir unterscheiden hier firmenspezifisch, welche Komplexitätslösung 1., 2. und 3. Grades wann wie gestartet und beendet werden muss, um die gewünschten Ziele am sichersten zu erreichen.

„Diese Studie bestätigt, dass Komplexität Chefsache werden muss.“

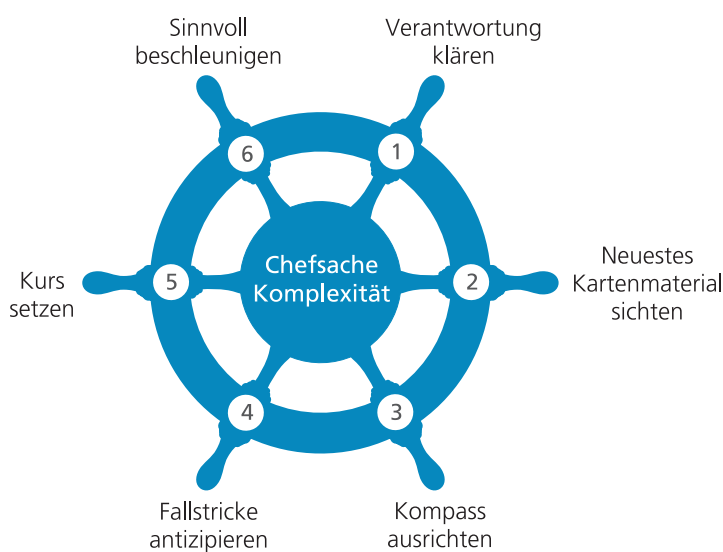


Abb. 1: Navigationshilfe für Führungskräfte

Diese Studie hilft in allen Bereichen. Sie bestätigt, dass Komplexität zu einem wichtigen Kernthema für Führungskräfte und damit zur Chefsache geworden ist. Sie bietet neueste Daten und Einsichten zum Thema. Sie kann helfen, den Kompass auszurichten, je nachdem wie vergleichbar die Studienergebnisse mit der jeweils in einer Firma vorgefundenen Situationen sind. Sie vermag zudem helfen, Fallstricke, wie z.B. fehlende Komplexitätskompetenzen, zu antizipieren. Sie kann zudem einen gemäßigeren oder radikaleren Kurs sowie die Beschleunigung beeinflussen.

Struktur der Studie

Gemeinsam mit unseren Forschungspartnern überprüfen wir mit dieser Studie eine Reihe an Fragen, die kritische Einsichten zur Qualität und Quantität von Komplexitäts-Herausforderungen ermöglichen. Die Studie weist zu diesem Zwecke folgende Struktur auf:

Teil 1 – Trends: Hier werden übergeordnete Entwicklungen abgefragt. Detailliert wird eruiert, welche Komplexitätstreiber dominieren, wobei das noch ausgeführte Modell des Komplexitätstreiber-Kubus als Strukturierungsrahmen dient.

Teil 2 – Komplexitäts-Hotspots: Führungskräfte werden dazu befragt, wo sich Komplexitätsherausforderungen am gravierendsten zeigen. Das neue St. Galler Management Modell hilft dabei einzelne Bereiche zu identifizieren und voneinander zu unterscheiden.

Teil 3 – Herangehensweise: Führungskräfte sollen hier verschiedene Ansätze im Umgang mit Komplexität beschreiben und ihre damit erzielten Erfolge bewerten. Konzeptionell basiert dieser Abschnitt auf den in unserem Buch „Chefsache Komplexität – Navigation für Führungskräfte“ (Schuh et al. 2013) beschriebenen eigenen Ansätzen des Komplexitätsmanagements sowie den dort und auch im Folgenden diskutierten Wegen von Luhmann und Ashby.

Teil 4 – Fähigkeiten: Es geht in diesem Fragebogenabschnitt um unser Stufenmodell zu Komplexitätskompetenzen, das wir genauso abfragen wie die grundsätzlichen Versionen (von 1.0 bis 3.0) des in einer Firma vorherrschenden Komplexitätsmanagements. Zudem befragen wir Führungskräfte, ob sie Fähigkeiten zum Ersinnen fortschrittlicher Lösungen über die Zeit entwickelt haben.

Teil 5 – Führungskräfteentwicklung: Hier werden Führungskräfte um ihre Einschätzungen gebeten, was aktuelle und zukünftige Komplexitäts herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung, insbesondere die Executive Education für Führungskräfte bedeuten. Dabei hilft der St. Galler Management Navigator, um kritische Handlungsfelder für die Führungskräfteentwicklung zu konkretisieren.

Studienteilnehmer

Unsere Forschungs-, Beratungs- und Executive Education Projekte erlauben uns tiefe Einblicke in eine Reihe verschiedener Firmen. Doch mit dieser Studie verfolgen wir das Ziel, wichtige Themenfelder wie Trends und Muster insbesondere quantitativ und über Firmen hinweg generalisierbar zu überprüfen.

Zu diesem Zwecke wurden Vorstände und für den Bereich Unternehmensentwicklung verantwortliche Führungskräfte der größten 700 Unternehmen in Deutschland sowie der größten 200 in der Schweiz befragt. Mit 230 auswertbaren Rückantworten liegt die Rücklaufquote bei 25%, was im Vergleich zu vielen anderen Studien grundsätzlich als hoch einzustufen ist. Die folgende Abbildung 2 gibt Aufschluss über die Branchenverteilung der Studienteilnehmer.

„Diese Studie untersucht Trends, Komplexitäts-Hotspots, Herangehensweisen, Komplexitätsfähigkeiten und die notwendige Führungskräfteentwicklung.“

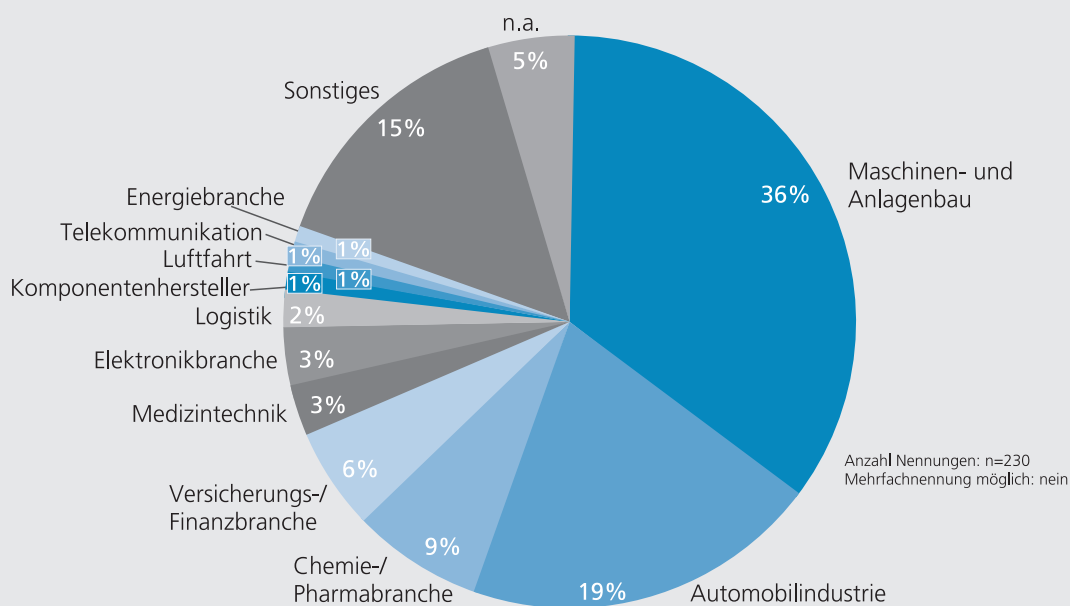


Abb. 2: Teilnehmende Branchen

Übergeordnete Trends beim Thema Komplexität

Interne versus externe Komplexität

Führungskräfte geben an, dass Komplexität sowohl innerhalb ihrer Firma (interne Komplexität) als auch in deren Umfeld (externe Komplexität) über die Zeit deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Nicht zuletzt deshalb erkennen sie Komplexität als Schlüsselthema an. Vergleicht man die beiden Komplexitätsbereiche, könnte man annehmen, dass durch diverse Krisen, Wettbewerber aus entwickelnden und sich entwickelten Volkswirtschaften oder den technologischen Wandel die externe Komplexität herausfordernder wäre, jedoch stimmen dem nur 15% zu. Trotz oder gerade aufgrund der deutlich größeren Anzahl beeinflussbarer Faktoren im inneren Handlungsbereich fordert die interne Komplexität Führungskräfte mindestens in ebenso hohem Maße heraus (Abb. 3).

Bei der internen Komplexität ergibt eine detailliertere Analyse, dass Komplexität nicht nur den rein operativen Kern der Unternehmen betrifft. Zwar unterstreichen 82% der Führungskräfte, dass Produkte, Produktfunktionen und Produktprogramme deutlich komplexer werden. Doch für 71% der Befragten fordert Komplexität nicht nur in der Produktion oder bei Produkten heraus. Komplexität ist vielmehr ein Kernproblem für die gesamte Organisation und muss somit zur Chefsache werden.

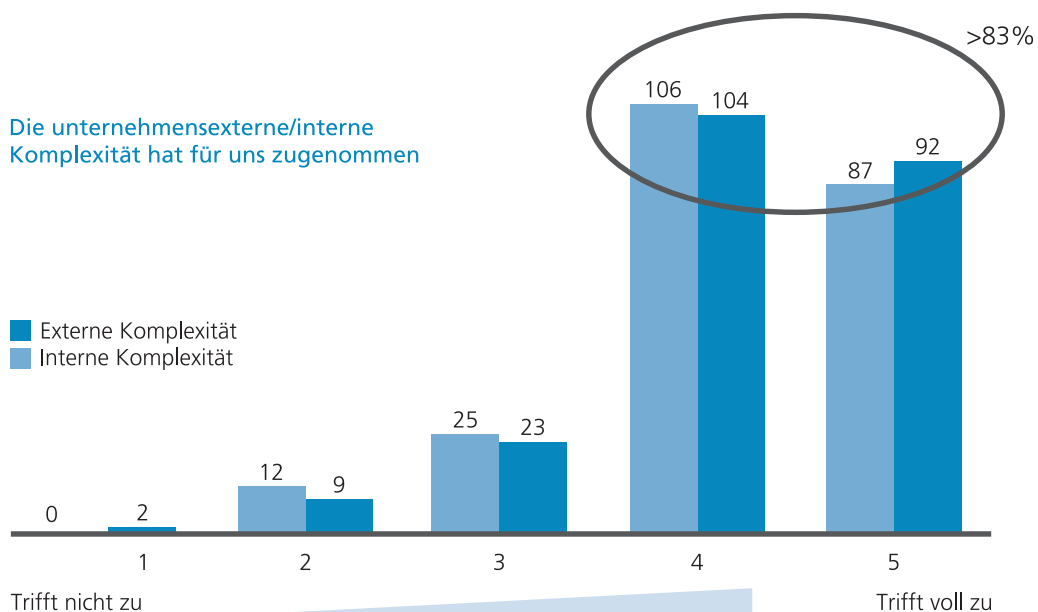


Abb. 3: Zunahme interne vs. externe Komplexität

Einschätzung der Komplexitätstreiber

Konkretisiert man die Analyse weiter, so führt dies zu einer Betrachtung der Komplexitätstreiber. Wir haben dazu ein Rahmenkonzept entwickelt (siehe Abbildung 4 und ausführlicher dazu unsere Neuerscheinung „Chefsache Komplexität - Navigation für Führungskräfte“), mit den zuvor erwähnten Treibern der interdependenten Vielfalt und Vielzahl, der verunsichernden Dynamik und der Wahrnehmung. Der Großteil der Führungskräfte fühlt sich hierbei von der Vielfalt und Vielzahl von Entscheidungsfaktoren sowie deren Interdependenz überwältigt oder sieht sie zumindest als große Herausforderungen. Hierfür müssen Mittel und Wege zum besseren Umgang mit diesen Herausforderungen gefunden werden.

Zudem teilt ein hoher Prozentsatz, nämlich 73% der Führungskräfte, die Ansicht, dass Dynamik als Komplexitätstreiber zum Problem wird und herausfordert. Nur für 14% der Führungskräfte bringt diese Dynamik keine Verunsicherung mit sich.

Dem Faktor Wahrnehmung kommt in diesem Zusammenhang Bedeutung in zweierlei Hinsicht zu. Richtig geschulte, erfahrene Führungskräfte, die sich gleichzeitig konstant auf dem Laufenden halten, können mit Vielfalt, Interdependenz, Dynamik und Unsicherheit deutlich besser umgehen. Der Faktor Wahrnehmung wird somit sowohl zu einem Absorptionsmechanismus für Komplexität, wirkt aber gleichzeitig auch als Indikator und zeigt, wie es grundsätzlich um die Absorptionsfähigkeit bestellt ist. Nur knapp 10% der befragten Führungskräfte bestätigen, dass sie Entwicklungen richtig wahrzunehmen und zu interpretieren vermögen. Ihre Pendanten sehen jedoch genau darin eine Herausforderung!

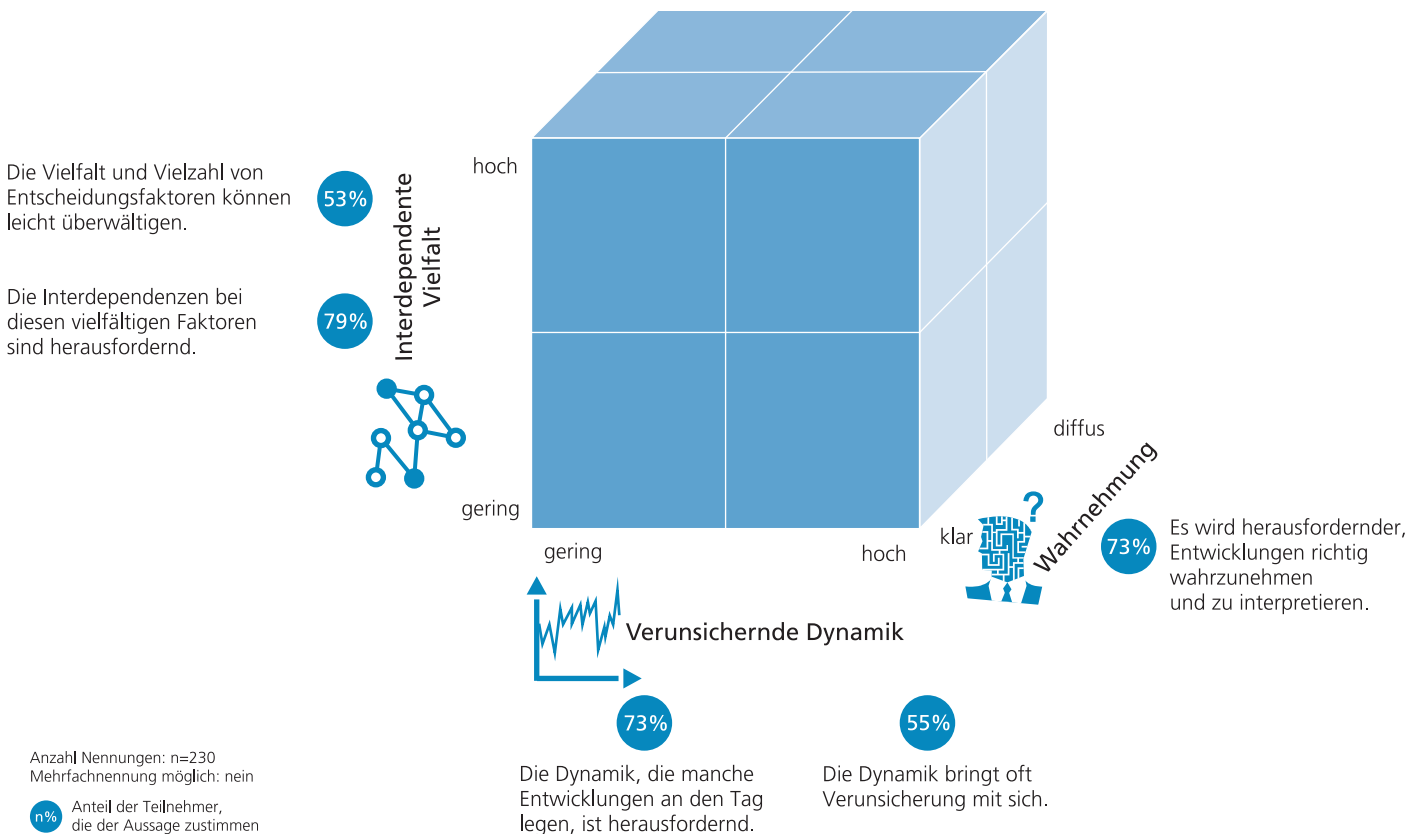


Abb. 4: Kubus der Komplexitätstreiber

Die Studie ermöglichte es den Teilnehmern zudem, eigene Komplexitätstrends zu nennen (siehe dazu die Wortwolke in Abb. 5). Explizit nach zukünftig anstehenden Herausforderungen gefragt, zeigt sich, dass das Change-Management zur zentralen Aufgabe jeder Führungskraft im Bereich Komplexitätsmanagement wird. Diese Herausforderung tritt dabei in vielen Facetten auf, wie die folgende Wortwolke verdeutlicht. Nachdem erste Leuchtturmprojekte in nahezu jeder Firma durchgeführt wurden, gilt es, das große Ganze nun den Mitarbeitern zu vermitteln und diese im Thema zu qualifizieren, da eine komplexitätsoptimale Lösung vielleicht nicht immer für jedes Individuum oder jede Abteilung die subjektiv beste Lösung

ist, jedoch den Gesamtkonzern deutlich nach vorne bringen kann. Auch die Agilität in einem globalisierten Unternehmen bei der zunehmenden Komplexität nicht zu verlieren und weiterhin allen Anspruchsgruppen mit einem möglichst clever gestalteten Produktprogramm im Zusammenspiel mit einer passenden Produkt- und Produktionsstruktur gerecht zu werden, zählt für viele Top-Manager zu einer der größten Herausforderungen. Zuletzt sehen viele eine bewusste Vereinfachung der Strukturen (siehe dazu das Thema Herangehensweise auf S. 14) als wichtige Antwort auf Komplexität, welche jedoch nicht immer einfach umzusetzen ist.



Abb. 5: Wortwolke von Führungskräften zum Thema Komplexitätstrends

Neuerscheinung

Chefsache Komplexität – Navigation für Führungskräfte



Günther Schuh, Stephan Krumm,
Wolfgang Amann
Chefsache Komplexität
– Navigation für Führungskräfte
ISBN: 978-3-658-01613-5
Springer Gabler Verlag
Preis: 39,99 Euro

Das erste Buch zum Thema Komplexitätsmanagement für Führungskräfte

Komplexität ist in der heutigen Zeit Fluch und Segen zugleich. Richtig eingesetzt und an der richtigen Stelle wird sie zu einer wettbewerbsentscheidenden Waffe. Folglich muss Komplexitätssteuerung immer mehr zur Kernaufgabe von Führungskräften werden. Dieses Buch inspiriert mit klaren Orientierungs- und Handlungsprinzipien für den erfolgreichen Umgang mit Komplexität sowie zahlreichen Anwendungsbeispielen.

„Ein moderner Ansatz des Komplexitätsmanagements geht nicht mehr von einer rein objektiven Komplexität aus. Die eigene Wahrnehmung entscheidet.“

Komplexitäts-Hotspots

Verbreitungs- und Durchdringungsgrad von Komplexitätsherausforderungen

Komplexitäts-Hotspots bezeichnen diejenigen Orte, an denen sich Komplexität besonders bemerkbar macht. Zumindest in der Vergangenheit gab es klar identifizierbare Komplexitäts-Hotspots, die, wenn man sie gut zu bewältigen vermag, überproportional zu Erfolg führen. Als Bezugsrahmen für diese Studie dient das in Abbildung 6 dargestellte neue St. Galler Management-Modell (siehe Rüegg-Stürm 2003 und Abb. 6). Dieses unterscheidet sechs zentrale Begriffskategorien. Auf der einen Ebene unterscheidet es zunächst:

- Umweltsphären, d.h. die relevanten Bezugsräume in der Unternehmensumwelt.
- Anspruchsgruppen im Sinne von Gruppierungen, die von der Wert- oder Schadschöpfung betroffen sind.

- Interaktionsthemen, welche die Gegenstände der Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmung definieren.

Des Weiteren werden differenziert:

- Ordnungsmomente wie die Strategie, Strukturen und Unternehmenskulturen.
- Prozesse auf drei Ebenen, welche Managementprozesse, Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse umfassen.
- Entwicklungsmodi, welche grundsätzlich eher auf eine inkrementelle Optimierung oder radikalere Weiterentwicklung ausgerichtet sein können.

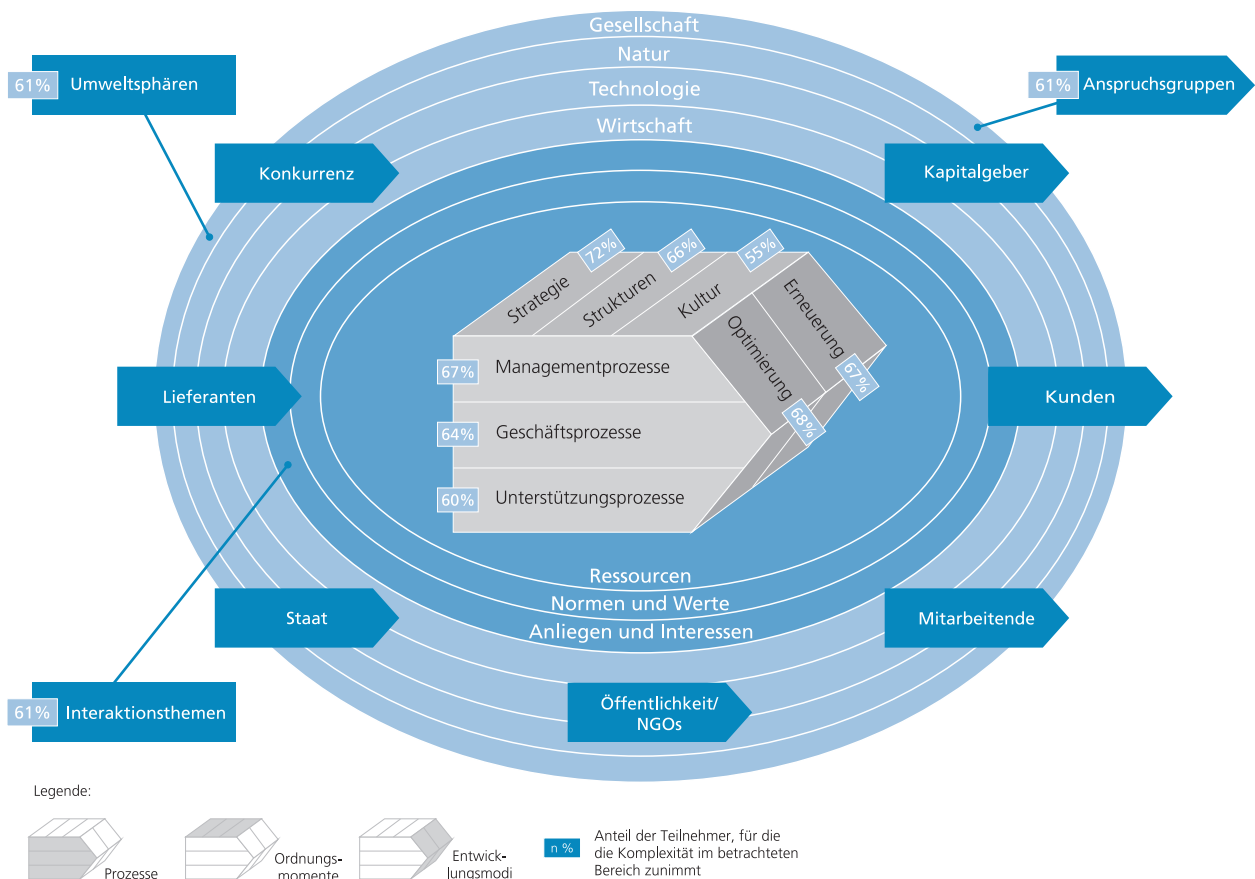


Abb. 6: Komplexität bei den Elementen des neuen St. Galler Management-Modells

Wie in Abbildung 6 zusammengefasst ist, klären die Ergebnisse dieser Studie, dass es im Grunde genommen keinen Bereich modernen Managements mehr gibt, der nach Meinung der Führungskräfte nicht von Komplexität betroffen ist.

Am höchsten innerhalb der Ordnungsmomente sind dabei die Zustimmungswerte, die hinterfragen, ob Strategiearbeit durch mehr Komplexität gekennzeichnet ist. Auch die Strukturen (für 66 %) und Unternehmenskulturen (55 %) sind demzufolge als Themen für die Mehrheit der Führungskräfte komplexer geworden. Diese Ordnungsmomente werden auf der Prozessebene gespiegelt. Auch hier geben die Führungskräfte mehrheitlich an, dass sowohl Management- (67 %) und Geschäftsprozesse (64 %) als auch Unterstützungsprozesse (60 %) durch ein Mehr an Komplexität gekennzeichnet sind. Bezüglich der Entwicklungsmodi halten sich die zwei Grundoptionen der inkrementellen Optimierung versus der wirklichen Erneuerung aus Komplexitätsaspekten die Waage. Beide werden von mehr als 2/3 der Führungskräfte als deutlich komplexer als noch vor einigen Jahren charakterisiert.

In der möglichst adäquaten Beschreibung der Realität berücksichtigt das neue St. Galler Management-Modell zudem Interaktionsthemen und Um-

weltsphären. Bei Ersteren wiederholen sich zuvor identifizierte Muster. Für 61 % der Führungskräfte ist das Feld der Interaktionsthemen, die das erfolgreiche Managen verschiedener Interessen, Anliegen, Werte und Ressourcen betreffen, komplexer geworden. Die Berücksichtigung der verschiedenen Anspruchsgruppen und der Umwelt als Ganzes, was Natur, Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft beinhaltet, wurde für die Mehrheit der Führungskräfte (61 %) ebenfalls nicht leichter.

Gefahren für Komplexitätsverweigerer

Betrachtet man darüber hinaus dasjenige Segment der Führungskräfte (siehe Tab. 1), welches bei den jeweils genannten Hotspots explizit und kategorisch eine Komplexitätszunahme ausschließt, so ist festzustellen, dass die jeweiligen Gruppengrößen sehr klein sind. Es gibt demnach eine, wenn auch kleine, Untergruppe von Firmen, für die Komplexität nicht oder noch nicht zu einer Kernherausforderung wurde. Für dieses Segment gilt, dass jegliche Art von Erfolgsverwöhntheit nicht zu einem Ignorieren des Themas führen sollte. Auch muss regelmäßig überprüft werden, ob diejenigen, die das Thema als Problemfeld noch nicht erkannt haben bzw. ablehnen, dies nicht fälschlicherweise tun und somit eine Chance verpassen, sich weiterzuentwickeln oder Gefahren zu vermeiden.

Einstellungen zu Komplexitäts-Hotspots	Prozent der Zustimmenden
Komplexität in der Strategiearbeit nimmt nicht zu	4 %
Komplexität in unseren Organisationsstrukturen nimmt nicht zu	8 %
Komplexität in/mit unserer Unternehmenskultur nimmt nicht zu	20 %
Unser Unternehmen zu optimieren wird nicht komplexer	7 %
Unser Unternehmen zu erneuern wird nicht komplexer	10 %
Unsere Managementprozesse werden nicht komplexer	11 %
Unsere Geschäftsprozesse werden nicht komplexer	11 %
Unsere Unterstützungsprozesse werden nicht komplexer	13 %
Unsere Anspruchsgruppen und Umwelt (Natur, Technologie, Wirtschaft, Gesellschaft) zu managen wird nicht komplexer	11 %
Die Interaktionsthemen (Interessen, Anliegen, Werte, Ressourcen) zu managen wird nicht komplexer	9 %

Tab. 1: Bedeutung der Komplexitätsvereinenden Führungskräfte

Herangehensweisen an das Thema Komplexität

Luhmanns Vereinfachung versus Ashbys Verkomplizierung

Nach obiger Bestandsaufnahme bezüglich der Entwicklung hin zu mehr Komplexität in den unterschiedlichsten Bereichen ist nun von Interesse, wie sich Führungskräfte grundsätzlich dem Thema nähern. Aus der Theorie ist bekannt, dass es grundsätzlich zwei Möglichkeiten gibt mit Komplexität umzugehen. Zum einen kann man versuchen zu vereinfachen. In dieser dem Organisationstheoretiker Luhmann zugeschriebenen Richtung wird angezweifelt, dass Unternehmen überhaupt so komplex wie ihre Umwelt werden können und sollen. Ceteris paribus ist somit die einfachere der komplexeren Lösungen vorzuziehen. Dabei sollen ein Wettbewerb der Vereinfachungsideen und eine natürliche Auslese der besten Ansätze zum gewünschten Ergebnis führen.

Alternativ dazu fordert der Ansatz von Ashby, in der Kybernetik auch bekannt geworden als Gesetz von der erforderlichen Varietät, dass nur komplexere Systeme mit mehr Handlungsvarietät andere Systeme besser steuern und Störungen auszugleichen vermögen. Somit müsste sich z. B. eine Organisationsstruktur in der einen oder anderen Form den international bedienten Märkten anpassen.

In diesem zweiten Ansatz wird Komplexität, auch der bewusste Aufbau von Komplexität befürwortet, wenn es komplexe Herausforderungen zu lösen gibt. Unsere Studie zeigt, dass aktuell in der Wirtschaft die „Vereinfacher“ überwiegen. Befragt, ob Komplexität primär mit Vereinfachungsideen adressiert wird, stimmen dem 43% der Führungskräfte zu. Wenn man Führungskräfte hingegen befragt, ob sie Komplexität bevorzugt mit Komplexität begegnen und somit als „Verkomplizierer“ gelten, bejahen dies nur 23%.

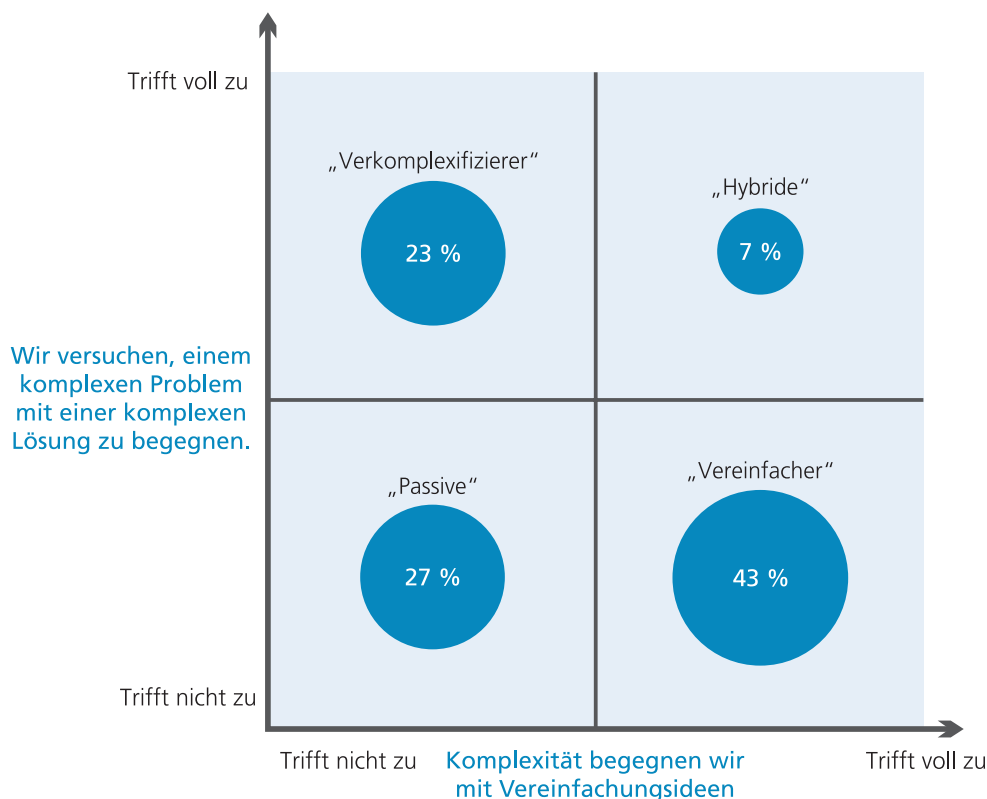


Abb. 7: Bedeutung der verschiedenen Herangehensweisen

Diese bauen dementsprechend Komplexität in bestimmten Bereichen bewusst auf. Darüber hinaus gibt es noch zwei weitere Gruppen, die insgesamt nicht unbedeutende 34% der Führungskräfte umfassen. Zum einen sind dies diejenigen, die beide Herangehensweisen gleichberechtigt anwenden. Diese „Hybride“ stellen allerdings mit 7% unter den Befragten die klare Minderheit dar. Zum anderen sind es die „Passiven“ – d.h. all diejenigen Firmen, die Komplexität weder mit Vereinfachung noch mit Verkomplizierung adressieren (Abb. 7).

Dass der Umgang mit Komplexität oft von klaren Überzeugungen geprägt ist – entweder immer nur Vereinfachung oder Verkomplizierung – kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass es über die Zeit gesehen kaum einen Wechsel in diesen Ansätzen gibt. Nur 32% der Führungskräfte unterscheiden in ihren Firmen klare unterschiedliche Phasen, um Komplexität über die Zeit hinweg gegebenenfalls anders zu managen. Eine Mehrphasensicht im Umgang mit Komplexität über die Zeit besteht somit in nur knapp einem Drittel der untersuchten Firmen.

Ferner ist zu bemerken, dass selbst wenn Führungskräfte von Vereinfachung oder Verkomplizierung sprechen, sich dahinter nicht unbedingt die gleichen wenigen Maßnahmen oder Werkzeuge befinden. Grundsätzlich kann allein die Vereinfachung mit verschiedenen generischen Ansätzen wie

- Standardisierung von Kernprozessen für Wiederkehrendes und Wichtiges,
- wenige Kernwerte, an die sich jedoch ein jeder halten muss,
- Dezentralisierung oder
- Fokussierung erreicht werden.

Denkhaltungen

Neben dieser grundsätzlichen Herangehensweise kann man konkrete Denkhaltungen spezifizieren. Wir unterscheiden hier grundsätzlich drei Optionen:

- Option 1: Eine grundsätzlich rationale, analytische Herangehensweise, die ein Problem in kleinere Teilbereiche aufteilt und sequentiell bearbeitet. Die Welt wird dabei als etwas Objektives und für alle Gleiches verstanden. Man sucht das Heil in sorgfältigen, extensiven Analysen von Zahlen, Daten, Fakten, wenn komplexe Probleme zu lösen sind.
- Option 2: Eine mehr auf die Kreativität und große Lösungsidee ausgerichtete Herangehensweise. Sie akzeptiert den subjektiven Charakter von der Welt und von Fakten. Sie setzt auf nicht-lineares, nicht-sequentielles Denken, um inspirierende Ideen zu finden und zu vermitteln und damit komplexe Herausforderungen zu adressieren.
- Option 3: Es wird hier der Versuch unternommen, das Beste aus beiden zuvor genannten Optionenwelten zu verbinden.

Knapp die Hälfte der befragten Führungskräfte setzt auf Option 1 und verlässt sich damit auf die analytische Herangehensweise. Nur knapp ein Drittel der Führungskräfte hingegen verlässt sich auf ein Adressieren von Komplexitätsproblemen mit inspirierenden Ideen, dieser Anteil schätzt sich jedoch im Durchschnitt als erfolgreicher ein. Den deutlich vorteilhafteren Mix beider Herangehensweisen verwendet bis dato jedoch nur eine Minderheit. Die übrigen Führungskräfte können in ihren Firmen keine klaren Muster und somit Spielregeln erkennen bzw. sich einer Option zuordnen. Diese Ambiguität stellt grundsätzlich keinen Vorteil dar, denn wenn die Unternehmenskultur hier keine Vorgaben macht, wie Probleme zu lösen sind und die Mitarbeiter zudem keine einheitliche Meinung darüber haben, verlangsamt dies Entscheidungsprozesse und mindert die Gesamtleistung (Abb. 8).

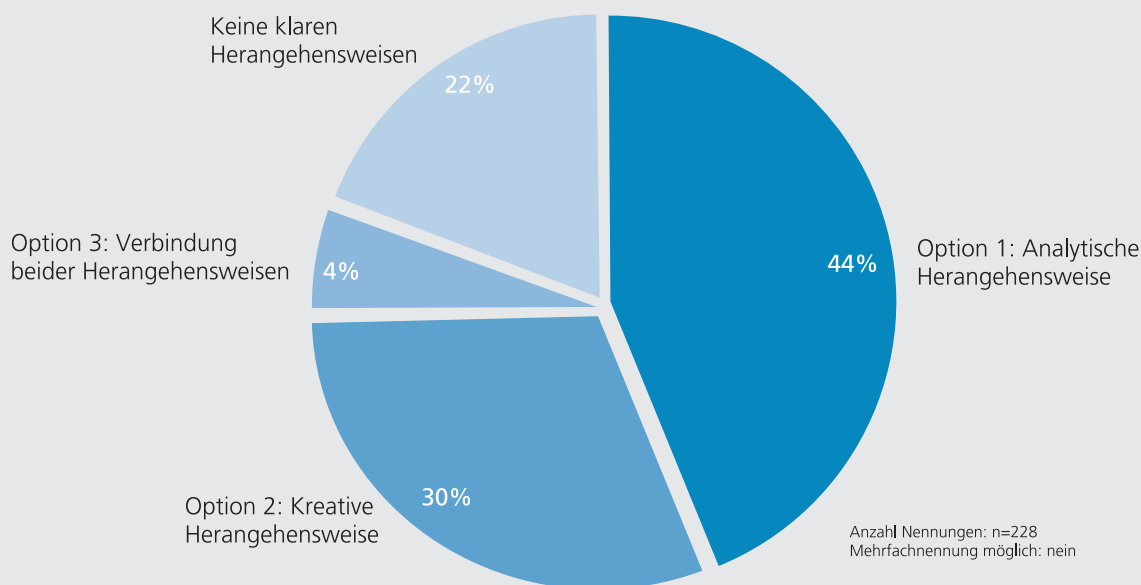


Abb. 8: Angewandte Denkhaltungen im Umgang mit Komplexität

Evolutionstufen des Komplexitätsmanagements

Es können zudem verschiedene Versionen des in einer Firma vorgefundenen Komplexitätsmanagements unterschieden werden. Neben den ausführlichen Erklärungen hierzu in unserem Buch *Chefsache Komplexität – Navigation für Führungskräfte* seien sie dennoch im Folgenden vom Wesen her kurz beschrieben:

- **Version 1.0:** Es handelt sich hier um ein undifferenziertes Vereinfachen, um ein Aufräumen mit der in der Vergangenheit produzierten Komplexität. Diese kann in Form von Produktvarianten oder noch nicht integrierten IT-, Produktions- oder Prozesswelten im Anschluss an Unternehmenskäufe auftreten. Oft werden isolierte Interventionen und Veränderungsprojekte losgetreten. Andere Organisationseinheiten und deren Routinen bleiben jedoch zum jeweiligen Zeitpunkt unverändert. Das Anforderungsniveau an Führungskräfte erreicht auch hier natürlich ein bestimmtes Mindestmaß, ist jedoch im Vergleich zu den nachfolgenden Entwicklungsstufen des Komplexitätsmanagements relativ gering.
- **Version 2.0:** Hier findet bereits ein Umdenken statt. Es geht an die Gründe der Komplexität und dauerhaftere Lösungen. Über ein Aufräumen mit der in der Vergangenheit gewachsenen Komplexität hinaus geht es um ein proaktives Gestalten der Gegenwart. Dazu müssen weitere Unternehmensbereiche mit

einbezogen werden. Komplexitätsführung (KF) und -management (KM) werden nicht mehr nur als lästige Pflicht wahrgenommen.

- **Version 3.0:** Führungskräfte mit diesem Verständnis empfinden Komplexitäts Herausforderungen als wahre Kür, als Test ihrer Qualität. Rein zukunftsgerichtet nutzen sie das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk, um Komplexität als strategische Waffe im Wettbewerb erfolgreich einzusetzen. Komplette Produkt-, Prozess-, Produktions- und IT-Architekturen sowie die Wertschöpfung in firmenübergreifenden Netzwerken mit Partnern werden grundsätzlich und im Einklang neu ausgerichtet. Es gilt das Schiff, das bereits im Wasser ist, umzubauen, ohne es dabei zu versenken.

Die Versionen 1.0 und 2.0 verfolgen grundsätzlich mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen. Für nur 15% hingegen ist ihr Komplexitätsmanagement bereits eine wirklich strategische Waffe. Folglich schaffen es die wenigsten Unternehmen, die fortschrittlichste Version des Komplexitätsmanagements bei sich zu installieren. Dies stellt die Frage nach den konkreten Komplexitätskompetenzen, die dazu notwendig sind (Abb. 9).

Selbstbeurteilung

53% sind der Meinung, dass durch die gewählte Herangehensweise in ihrem Unternehmen Komplexität zu einem Erfolgsfaktor für sie wird. Der andere Anteil und damit immer noch knapp die

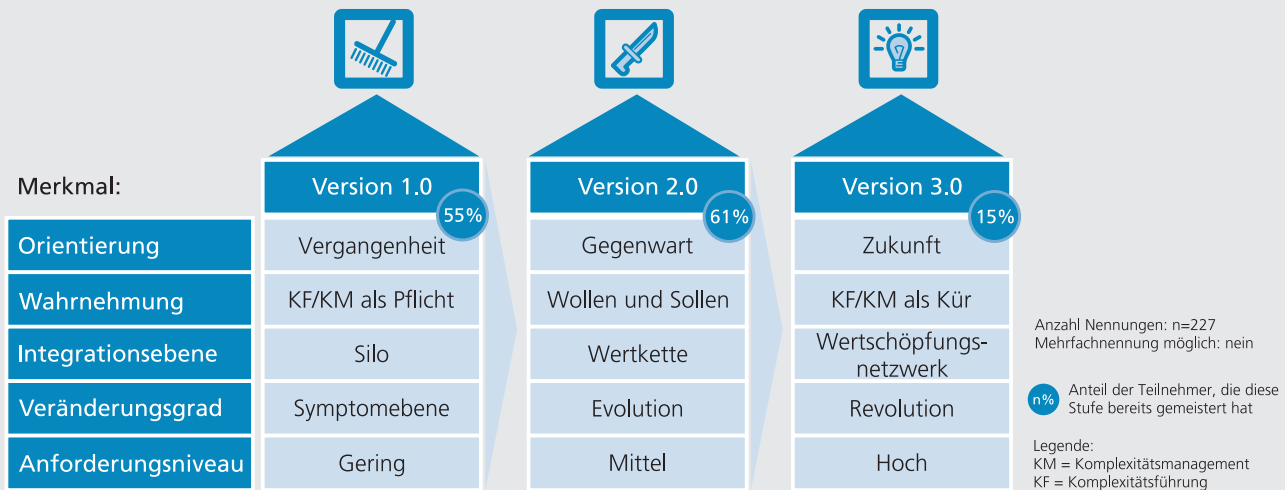


Abb. 9: Evolutionsstufen des Komplexitätsmanagements

Hälfte steht dem in ihrer Firma gewählten Ansatz skeptisch gegenüber. Dies ermöglicht einen interessanten Einblick, wie weit vorangeschritten sich Firmen im Komplexitätsmanagementbereich sehen. Spannend ist es dabei, die zuvor unterschiedenen Gruppen der Vereinfacher und Verkomplizierer näher zu betrachten. Führungskräfte sind zwar knapp mehrheitlich jeweils mit ihrem Ansatz des Vereinfachens bzw. Verkomplizierens zufrieden, doch von breiter Zustimmung kann keine Rede sein. 28% der Verkomplizierer denken nämlich nicht, dass ihr Ansatz wirklich zu einem Erfolgsfaktor wird. Bei den Vereinfachern ist die Gruppe der Zweifelnden mit nur 19% geringer, aber weiterhin nicht zu vernachlässigen (Abb. 10).

Ganze 73% sehen dabei massive Probleme, ausreichend schnell Lösungen für komplexe Probleme zu finden und umzusetzen. Immerhin macht man sich bereits in 42% der Firmen regelmäßig darü-

ber Gedanken, wie Komplexitätslösungen schneller gefunden und verbessert werden können. Diese Reflexionsschleifen sind wichtig, denn selbst die besten einmal entwickelten Komplexitätslösungen kommen mit einem Verfallsdatum. Je nach Fall werden früher ersonnene Lösungen weniger Potenziale in sich bergen. Ein blindes Copy & Paste auf neue Situationen oder ein unterlassenes Reflektieren derjenigen Faktoren, die in Zukunft noch schnellere und bessere Lösungen ermöglichen, kennzeichnen unprofessionelle Führungskräfte und Manager.

Komplexität an sich zu akzeptieren, sie nicht nur zu dulden, sondern als wahre Kür, als Test der eigenen Qualität zu verstehen, macht hingegen eine moderne Führungskraft aus. Erfreulicherweise bestätigt diese Studie auch, dass knapp 2/3 der befragten Führungskräfte unterstreichen, dass in ihren Firmen Komplexitätssteuerung immer mehr zum Kern der Führungsaufgabe wird.

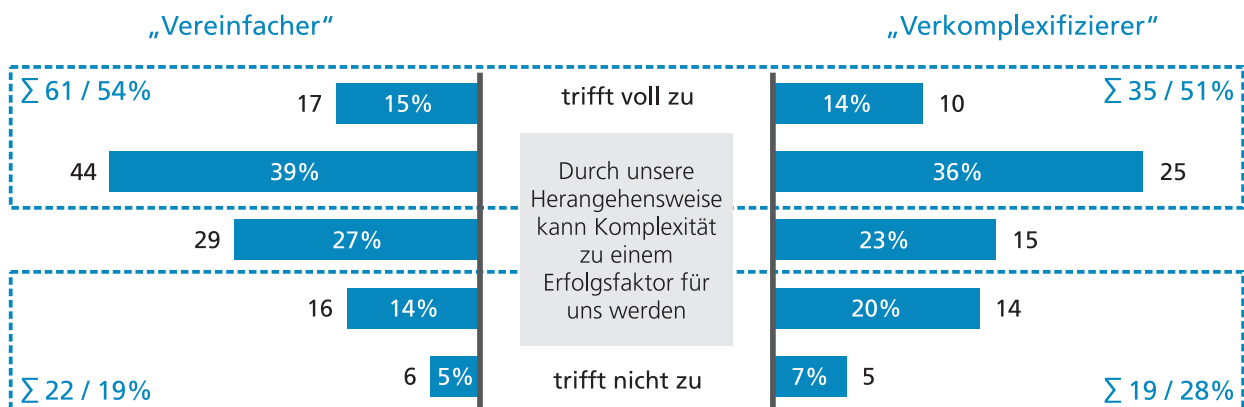


Abb. 10: Welche Herangehensweise wird eher als Erfolgsfaktor gesehen

Komplexitätsfähigkeiten

Einführung in ein Stufenmodell

Wenngleich es sinnvoll und richtig ist, Komplexität in den Kern der Führungsaufgabe zu integrieren, muss klar zwischen dem Wunsch danach einerseits und der Fähigkeit, diese Erwartung von den Fähigkeiten her auch nachkommen zu können andererseits unterschieden werden. Deshalb widmet diese Studie zum Thema Komplexitätsmanagement einen wesentlichen Teil den kritischen Komplexitätsfähigkeiten. Wie in Abbildung 11 verdeutlicht, können verschiedene Stufen an Komplexitätskompetenzen unterschieden werden.

- Auf Stufe 1 muss überprüft werden, wie es in einer Organisation um die Fähigkeiten steht, Komplexität gedanklich wirklich richtig zu verstehen, ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen und ausreichend für das Thema zu sensibilisieren und energetisieren.
- Auf Stufe 2 geht es um die Kompetenzen, das Thema nicht nur kognitiv verstanden zu haben, sondern ganz spezifische, isolierte Interventionen planen und umsetzen zu können.
- Auf Stufe 3 reflektiert, auditiert und baut man auf die Fähigkeiten unternehmensweite und sogar -übergreifende Komplexitätsinitiativen zu meistern.
- Auf Stufe 4 hingegen will man erfolgreich radikale Innovationen in der Branche bzw. Industrie lostreten, somit nicht kontinuierlich vom stetigen Wandel nur getrieben sein, sondern diesen selbst (mit)definieren und somit Komplexität für andere schaffen.

Status quo der Komplexitätskompetenzen

Nur 33% der Firmen geben konkret an, dass es ihnen nicht schwerfällt, Komplexität an sich wirklich richtig zu verstehen und zu interpretieren.

Das heißt, dass bereits auf der kognitiven Ebene, die eine solide Grundlage für weiterfolgende Komplexitätsstufen bildet, eine Vielzahl an Firmen wesentliche Schwächen und Mängel aufweist. Hier gilt es zunächst anzusetzen, wenn das Thema Komplexität ganzheitlich anzugehen ist. Es fehlen sonst wichtige Grundlagen und Neuerungen auf diesem sich dynamisch entwickelten Gebiet.

43% der Firmen sind bezüglich der Stufe 2 an Komplexitätskompetenzen optimistisch und finden, sie seien gut dabei, isoliertere Komplexitätsprojekte zu managen.

Anders sieht es auf der dritten Stufe aus. Nur 14% der Firmen negieren, dass unternehmensweite Komplexitätsprojekte sie sehr herausfordern. Davon unterschieden wurden komplexere Projekte in Netzwerken und Clustern, welche für nur 24% kein Problem darstellen. Somit bestehen auch auf Stufe 3 der Komplexitätskompetenzen wesentliche Deltas, die einen erfolgreichen Projektabschluss gefährden.

Auf der höchsten Stufe an Komplexitätskompetenzen, die der radikaleren Innovationen in der eigenen Branche oder Industrie, nehmen nur 30% der Führungskräfte keinen Nachholbedarf in ihren Firmen wahr. Diese Situation bzgl. der Fähigkeiten spiegelt sich zuletzt auch darin wieder, dass noch weniger Führungskräfte, nur 25%, sich wirklich in einer Situation sehen, in der sie weniger von ihrem Unternehmensumfeld getrieben sind, als sie es selbst treiben. Dabei ist zudem die Tatsache interessant, dass nur 13% der Führungskräfte der Überzeugung sind, sie wurden über die Zeit im Umgang mit Komplexität immer besser, sodass sie wirklich der Komplexität Herr wurden und sie kein Problem mehr darstellt. Es gibt in puncto Komplexitätsfähigkeiten somit noch einiges zu tun, was sich auch in den Ergebnissen der Befragung zur Führungskräfteentwicklung widerspiegelt (Abb. 11).

„Komplexitätskompetenzen sind auf allen Stufen unterentwickelt und dies in einer Zeit, in der Komplexität omnipräsent ist.“

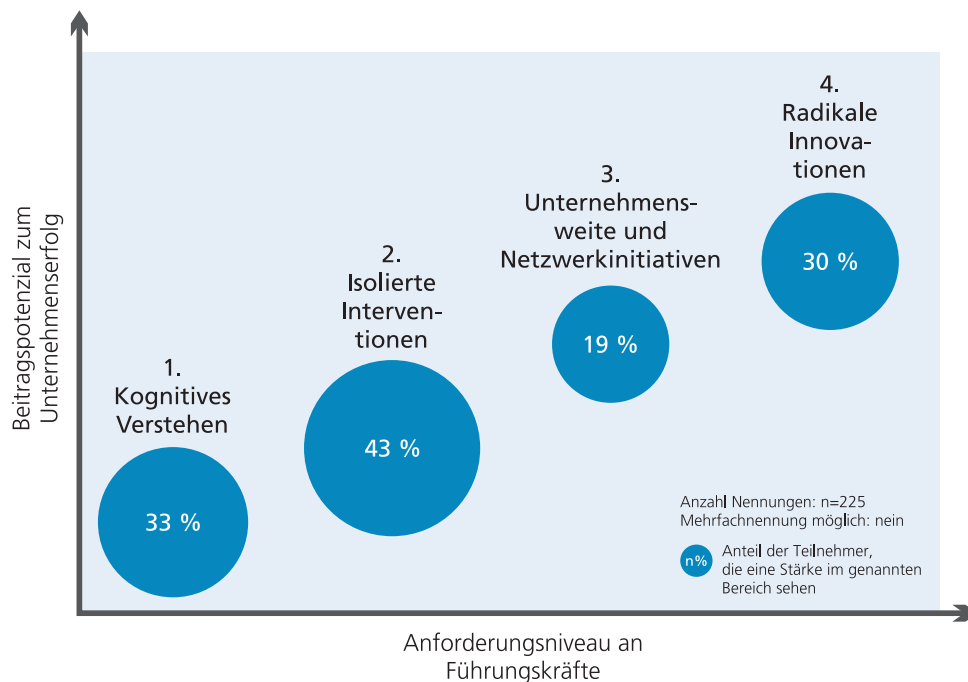

















Abb.11: Stufen der Komplexitätskompetenzen

Interessant ist an dieser Stelle auch der branchenübergreifende Vergleich. Dabei fällt auf, dass insbesondere Firmen aus dem Bereich der Financial Services das Thema Komplexität vom Verständnis her schon besonders gut durchdrungen haben. Im Bereich isolierter Komplexitätsprojekte schätzen sich die Automobilisten und deren Zulieferer als besonders weit ein, was nicht zuletzt von der langen Tradition des Themas in den Unternehmen herrührt. Im Gegensatz hierzu fühlen Sie sich durch unternehmensweite Komplexitätsprojekte besonders herausgefordert. Diese dritte Stufe beherrschen insbesondere die Chemie- und Pharmaunternehmen. Wenn es um radikale Innovationen geht, liegt jedoch wieder die Automobilindustrie vorn. Der Maschinen- und Anlagenbau ist über alle Stufen gesehen zwar an keiner Stelle der Spitzenreiter, leistet sich jedoch auch keine groben Schwächen.

Frage	Maschinen- und Anlagenbau (n=82)	Automobilindustrie (n=43)	Chemie-/Pharmaindustrie (n=20)	Versicherungs-/Finanzbranche (n=13)
1. Komplexität an sich wirklich richtig zu verstehen und zu interpretieren fällt uns schwer.				
2. Wir sind gut dabei, isoliertere Komplexitätsprojekte zu managen.				
3. Unternehmensweite Komplexitätsprojekte fordern uns sehr heraus.				
4. Komplexere Projekte in Netzwerken und Clustern zu managen ist kein Problem für uns.				
5. Wir haben Nachholbedarf, wenn es um radikalere Innovationen in unserer Branche geht.				

Legende:    Besten, zweitbesten und drittbesten Wert im Vergleich der Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Automobilindustrie, Chemie-/Pharmabranche und Versicherungs-/Finanzbranche. Je nach Frage ist dies die Branche, bei der die Aussage tendenziell am besten / am wenigsten zutrifft.

Tab. 2: Branchenübergreifender Vergleich zu den Komplexitätskompetenzen

„Führungskräfte benötigen
einen Gesamtblick auf
das Thema Komplexitäts-
management.“

Auswirkungen für die Führungskräfteentwicklung

Bisherige Berücksichtigung von Komplexitätsmanagement

Zuvor betrachteten die Ergebnisse dieser Studie den Status quo bei Trends und Hotspots, bei Herangehensweisen beim Thema Komplexitätsmanagement sowie die Fähigkeiten im Umgang mit Komplexität. Im Folgenden werden Implikationen für die Führungskräfteentwicklung verdeutlicht. Denn laut der befragten Führungskräfte haben nur 29% unter ihnen genügend Talente an Bord, um Komplexität auch wirklich erfolgreich zu managen.

Dies liegt nicht zuletzt daran, dass das Thema Komplexität aus Sicht der 9 von 10 Befragten nicht ausreichend in ihre Executive Education bzw. Weiterbildungsprogramme integriert ist. In der Abbildung 12 dazu werden vier Segmente unterschieden:

- Die „Vorbereiteten“ stellen die vorbildlichen Best Practice Firmen dar. Sie integrieren Komplexität in ihre Führungskräfteausbildung und sind vom Wissen her führend. In Zeiten einer deutlichen Zunahme und Omnipräsenz von Komplexität sind sie gut vorbereitet. Leider gehören nur 2% der untersuchten Firmen zu dieser Gruppe.
- Als „Glückspilze“ können diese 6% an Firmen bezeichnet werden, die sich auch ganz ohne Hilfe von Executive Education Bemühungen inhaltlich zu den Führenden zählen können.

- Die 8% der „zu Coachenden“ Firmen benötigen unbedingt Unterstützung, denn was auch immer in ihren Executive Education Programmen getan wird, es reicht nicht, um die Führungskräfte ausreichend fit für komplexere Zeiten zu machen.
- Als wahre „Spieler“ kann man diese Firmen bezeichnen, die denken, dass sie ohne eine effektive Executive Education im Wettbewerb gewinnen können. Hinzu kommt noch ein signifikantes Delta beim Komplexitätsmanagementwissen bzw. den notwendigen Fähigkeiten. Wie Spieler gehen diese Firmen ein enorm hohes und unnötiges Risiko ein, wenn ihre Führungskräfte unvorbereitet agieren. Für die 84% der untersuchten Firmen in diesem Segment kann nur eine deutliche Warnung ausgesprochen werden.

Dementsprechend dauert es in 71% der Firmen mehr als zwei Jahre, bis ernannte Führungskräfte ein explizites, fundiertes Komplexitätstraining bekommen. In nur 24% der Firmen gibt es einen Fahrplan, der Führungskräfte sukzessive an komplexe Aufgaben heranführt. Noch weniger, nämlich nur 6% der Firmen sehen sich vom Stand des Komplexitätswissens und der -fähigkeiten her als führend. Dies wird umso frappierender, wenn man sich die zuvor genannten Ergebnisse vor Augen führt, dass Komplexitätszuwächse in allen Bereichen bemerkbar sind. (Abb. 12).

„Komplexität muss stärker in die Führungskräfteentwicklung integriert werden.“

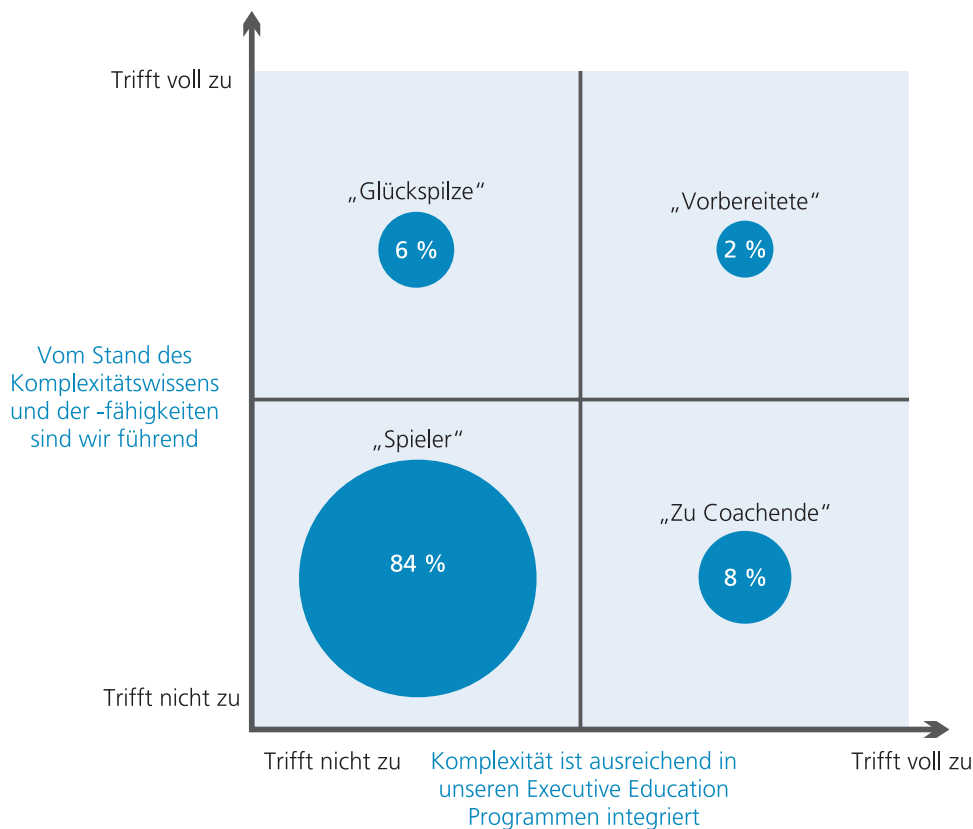


Abb. 12: Zusammenhang zwischen Executive Education und Wissen sowie Fähigkeiten im Komplexitätsmanagement

Zukünftige Kernfelder für die Führungskräfteentwicklung

Können Felder markiert werden, auf welche Führungskräfte ganz besonders entwickelt werden können und müssen? Neben obigen Deltas zwischen Ist und Soll auf den einzelnen Stufen der Komplexitätskompetenzen legen folgende Einsichten nahe, dass nur ein ganzheitliches Entwickeln von Führungskräften erfolgsversprechend sein kann. Wiederum bedienen wir uns in dieser Studie eines innovativen, jedoch etablierten Ordnungsrahmens. Anhand des St. Galler Management Navigators (siehe Abbildung 13) können fünf Teilaufgaben für Führungskräfte und Manager unterschieden werden (vgl. Gassmann et al. 2013):

1. Initiierung, welche sich mit dem Ersinnen und Gestalten strategischer Initiativen beschäftigt.
2. Positionierung, die sicherstellt, dass diese initiierten Initiativen richtig gegenüber wich-

tigen und einflussreichen Anspruchsgruppen positioniert sind.

3. Wertschöpfung, wobei hier der Fokus auf den Inhalte der tatsächlichen Wertschöpfungsprozesse liegt, um ersonnene Neuerungen effizient und effektiv Wirklichkeit werden zu lassen.
4. Veränderung, die auf die organisatorischen Anpassungen abzielt, damit die technischen und sozialen Systeme die Wertschöpfung bestmöglich unterstützen.
5. Performance Messung, welche alle Arten und Ansätze umfasst, um den kompletten Verlauf von der Genese bis hin zur Umsetzung und Wirkungsmessung von strategischen Initiativen zu managen. Dabei geht eine moderne Mehrperspektivensicht über eine traditionelle finanzwirtschaftliche Messung hinaus und verlangt zusätzlich die Inklusion weiterer Faktoren sowie frühzeitiger Feedbacks.

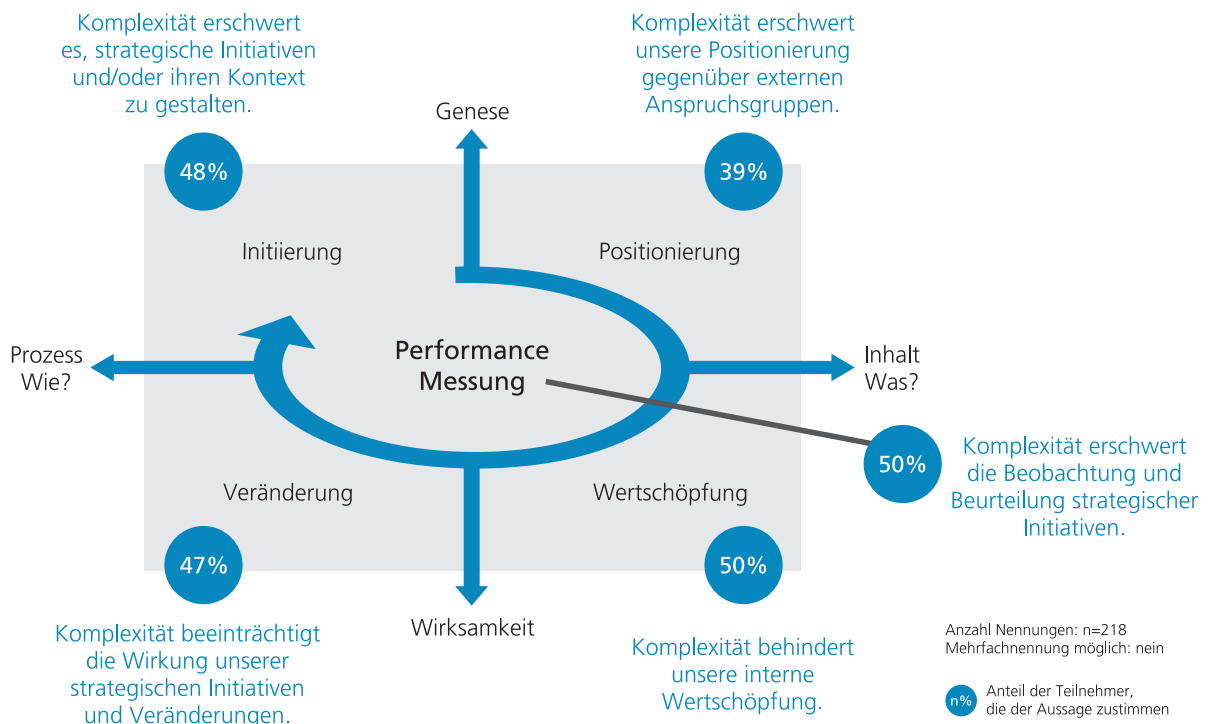


Abb. 13: Komplexität in den Teilaufgaben des St.Gallen Management Navigators

Laut der in dieser Studie befragten Führungskräfte beeinflusst Komplexität alle Felder des St. Galler Management Navigators. Nur eine Minderheit sieht dies anders:

- Nur für 18% wurde es nicht schwerer, strategische Initiativen und/oder ihren Kontext zu gestalten.
- Nur für 26% wurde die Positionierung gegenüber externen Anspruchsgruppen nicht herausfordernder.
- Nur 17% sehen durch Komplexität keine Behinderung der internen Wertschöpfung.
- Nur 18% der Führungskräfte sehen durch Komplexität keine Beeinträchtigung der Wirkung ihrer strategischen Initiativen und Veränderungen.
- Nur 19% sehen nicht, dass Komplexität die Beobachtung und Beurteilung strategischer Initiativen erschwert.

Dies lässt nur den einen Schluss zu, dass eine erfolgreiche Vorbereitung von Komplexitätsmanagementprojekten sowie die generelle Executive Education für Führungskräfte ganzheitlich erfolgreich müssen. Eine Fokussierung auf isolierte Bereiche, z. B. nur Wertschöpfung als Teilschritt 3 im St. Galler Management Navigator, birgt zu große Risiken. Führungskräfte benötigen einen Gesamtblick auf das Thema Komplexitätsmanagement.

„Komplexitätsmanagement muss ganzheitlich und nicht nur mit Teilaspekten in der Führungskräfteentwicklung verankert werden.“

Fazit – Vier Kernthesen

Ziel dieser Studie ist es, generalisierbare Einsichten von Führungskräften dahingehend zu gewinnen, wie sie aktuelle Trends sehen, Komplexitäts-Hotspots einschätzen, grundsätzlich das Thema in ihren Firmen wahrnehmen, welche Komplexitätskompetenzen bereits vorhanden sind bzw. fehlen, und was dies insgesamt für die Führungskräfteausbildung bedeutet. Folgende vier Kernthesen fassen die Ergebnisse der Studie zusammen.

These 1:

Zur Wichtigkeit gesellt sich die Dringlichkeit

These 2:

Potenziale des Komplexitätsmanagements 3.0 sind noch nicht gehoben

These 3:

Es fehlt an Komplexitätskompetenzen auf allen Ebenen

These 4:

Komplexität ist nur unzureichend in die Executive Education integriert

These 1: Zur Wichtigkeit gesellt sich die Dringlichkeit

Die Variantenvielfalt im Blick zu halten oder die Prozessvielfalt nicht ausufern zu lassen, wurde bereits in der Vergangenheit von vielen Führungskräften als wichtig eingestuft. Dies ist jedoch die erste Studie dieser Art, die die Omnipräsenz des Themas Komplexität und den hohen Penetrationsgrad in alle Teilbereiche eines ganzheitlichen Managements hinein belegen. Für die Mehrheit der Firmen stellt Komplexität in einer Vielzahl von Bereichen ein herausforderndes, wenn nicht überwältigendes Problem dar. Wenngleich Komplexität in der Vergangenheit als Problem erkannt wurde, eine subjektive Natur aufwies, aber auch für manche positive Seiten genoss, so fügt diese Studie als neue Erkenntnis den hohen Penetrationsgrad zur Liste der Eigenschaften des Themas hinzu. Die verschiedensten Sphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen und Ordnungsmomente wie die Strategie, Strukturen und Unternehmenskulturen sowie Prozesse einschließlich der Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse sind betroffen. Dies bestätigt, dass Komplexität heute Chefsache sein muss.

Aus konzeptioneller Sicht können die Ergebnisse dieser Studie auch wie folgt gedeutet werden. Der derweil aktuelle Stand in der Strategietheorie und -lehre fügte den bis dahin wichtigen spezifischen Fähigkeiten die dynamischen Fähigkeiten hinzu. Nicht Spezifisches, sondern die generelle Fähigkeit, sich über die Zeit anzupassen, also die dynamischen Fähigkeiten, kennzeichnen bis dato einen modernen Strategieansatz. Führt man sich den Penetrationsgrad von Komplexität in alle Unternehmensbereiche und Aufgaben hinaus vor Augen, so stellt sich nun die Frage, ob dynamische Fähigkeiten per se nach wie vor den gleichen Modernitätsgrad verdienen. Die Ergebnisse der Studie sprechen durchaus dafür, neben den dynamischen Fähigkeiten heutzutage auch die Komplexitätsfähigkeiten als neues Paradigma in den Vordergrund zu rücken.

These 2: Potenziale des Komplexitätsmanagements 3.0 sind noch nicht gehoben

Die klare Mehrheit der in dieser Studie untersuchten Unternehmen geht das Thema Komplexitätsmanagement noch zu traditionell an. Ein Komplexitätsmanagement in der zuvor beschriebenen Version 3.0, d.h. es also als strategische Waffe zu verstehen und einzusetzen, finden wir nur in 15% der Firmen vor. Somit liegen nach wie vor bedeutende Potenziale des Themas Komplexitätsmanagement in den Firmen brach. Jede Führungskraft, die in welchem Maße auch immer an einem vergangenheitsorientierten Aufräumen allein festhält, vergibt Chancen und verliert wertvolle Zeit in der Neuausrichtung bei diesem Thema.

Gleichzeitig ergeben sich für die schnelleren und mutigeren Führungskräfte merkliche Potenziale, sich früh Vorteile zu sichern. Dazu müssen Komplexitätskompetenzen auf- und ausgebaut werden. Dies kann auf vier Stufen erfolgen. Empirisch zeigen wir, wie schwer sich Führungskräfte auf den einzelnen Stufen noch tun. Folglich müssen Führungskräfte Komplexitätsstrategien und deren Umsetzung mit der notwendigen Offenheit für Lernen und Anpassungen angehen. Denn Komplexitätsmanagement 3.0 stellt kein statisches Thema dar. Über die nächsten Jahre werden wir eine noch buntere Vielfalt an Umsetzungsansätzen sehen. Diese gilt es allerdings nicht zu kopieren, sondern nur als Inspirationsquelle zu nutzen. Vorbei sind die Zeiten einfacher Best Practices, die problemlos identifiziert, kategorisiert und übertragen werden können. Vielmehr geht es heute um ein situationsspezifisches Gestalten neuer Lösungen. Da diese Neuland darstellen, kann deren Erfolgspotenzial nicht notwendigerweise heute schon perfekt bewiesen werden. Auch diese Ambiguität gilt es, in Zeiten von Komplexitätsmanagement 3.0 zu akzeptieren.

These 3: Es fehlt an Komplexitätskompetenzen auf allen Ebenen

Warum wird wertvolle Zeit verloren? Dies liegt daran, dass vor erfolgreichen Lösungen der Kompetenzaufbau zur Bewältigung der neuen Aufgaben von Nöten ist. Komplexitätskompetenzen sind Schlüsselkompetenzen, die entwickelt werden müssen. Diese Studie belegt, dass Komplexitätskompetenzen auf allen vier Stufen des erläuterten und in der Studie verwendeten Modells (S. 19) fehlen. Bereits auf Stufe 1 sind davon 2/3 der Firmen betroffen. Auf Stufe 2 sind es 56%, wobei die Dunkelziffer wahrscheinlich noch höher liegt, da sich viele Firmen durchaus überschätzen können, sich also des Öfteren zu optimistisch geben, was ihre Fähigkeiten angeht. Auf Stufe 3 sind es schon 86% und auf Stufe 4 sind mindestens 76% der Firmen von einem Mangel an Komplexitätskompetenzen betroffen – dies in einer Zeit, in der Komplexität alle Bereiche im Management heimsucht. Setzt man diese Statistiken in Relation zu der Erkenntnis dieser Studie, dass 87% der Führungskräfte die Komplexität stärker ansteigen sehen als ihre Fähigkeit, mit ihr adäquat umzugehen, wird das Thema Komplexität nicht nur wichtig und dringend, sondern es bedarf sofortiger Aufmerksamkeit!

These 4: Komplexität ist nur unzureichend in die Executive Education integriert

Ein Bereich, der sich aufgrund der Erkenntnisse dieser Studie rasch und fundamental ändern muss, ist der Bereich der Executive Education. Schlüsselskennzahlen dieser Studie in diesem Zusammenhang sind, dass weniger als 3 von 10 Firmen ausreichend Talente an Board haben, die mit Komplexität adäquat umgehen können. Nur in einer von 10 Firmen ist das Thema Komplexität ausreichend in die Weiterbildung integriert. Führungskräfte werden grundsätzlich entweder kaum oder viel zu spät über die Zeit mit modernem Komplexitätsmanagement vertraut gemacht. Maximal eine von 10 Firmen sieht sich von ihrem Komplexitätswissen und ihren diesbezüglichen Fähigkeiten fit genug und führend – dies wiederum vor dem Hintergrund der omnipräsenten Komplexität, ihrer deutlichen Zunahme und einer hinter ihr hinterherhinkenden Entwicklung der Fähigkeiten, mit ihr umzugehen. Somit beinhaltet diese Studie nicht nur Erkenntnisse für Führungskräfte in den Fachbereichen sowie dem Top-Management, sondern auch für die Verantwortlichen in der Führungskräfteentwicklung in den Personalbereichen.

Mit diesen vier Thesen schließen wir unsere Studie zum Thema Komplexitätsmanagement ab. Wir zeigen in dieser Studie, wie rasant sich das Thema Komplexitätsmanagement entwickelt, wie gravierend es wird und wie dringlich sich Firmen und Führungskräfte mit ihm beschäftigen müssen, ganz vorweg dabei mit der Aufgabe des Auf- und Ausbaus von Komplexitätsfähigkeiten. Damit erscheint das Thema Komplexität bei Weitem nicht am Ende seines Lebenszyklus, sondern eher in der Situation der zunehmenden Bedeutung und weiteren Professionalisierung. Wenn Ihnen die Ergebnisse und Einsichten dieser Studie zur eigenen Situationsbestimmung und Weiterentwicklung helfen, haben wir unser Ziel erreicht.

Für Rückfragen, Anregungen und weitere Diskussionen stehen wir gerne zur Verfügung.

Quellen und Literaturempfehlungen

Amann, W.; Krumm, S.; Rudolf, S. und Schiffer M.: Komplexitätsmanagement als Kernthema moderner Executive Education. *Complexity Management Journal*, Vol. 1, S. 10-15 (2013).

Gassmann, O.; Frankenberger, K. und Csik M.: Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, Hanser Verlag (2013).

Nedopil, C.; Steger, U. und Amann W.: *Complexity in organizations: Text and cases*, Palgrave (2011).

Rüegg-Stürm, J.: *Das neue St. Galler Management-Modell*, Haupt (2003).

Sargut, G. und McGrath R.: *Learning to live with complexity*, *Harvard Business Review*, Vol. 89(9), S. 68-76. (2011).

Steger, U.; Amann, W. und Maznevski M.: *Managing complexity in global organizations* Wiley (2007).

Schuh, G.; Krumm, S. und Amann W.: *Chefsache Komplexität – Navigation für Führungskräfte*, Springer Gabler Verlag (2013).

Schuh, G.: *Produktkomplexität managen*, Hanser Verlag (2005).

Kurzporträt der Complexity Management Academy

Komplexitätsmanagement ist kein Ausbildungsfach, vielmehr ein immer notwendigeres Executive Education Thema. Es wird heute zu einer Chefsache. Insbesondere an Schnittstellen kann Komplexität leicht herausfordern. Folglich muss Komplexität interdisziplinär verstanden und aufgearbeitet werden. Dazu benötigen wir eine gemeinsame Sprache und Rahmenkonzepte sowie fallabhängige Erfolgsrezepte. Hierzu wählten wir das folgende Leistungsspektrum, um echten Mehrwert bieten zu können.

- **Wissen und Fähigkeiten:** Inspirierende Impulsvorträge, effektive und modern gestaltete Executive Education Seminare bis hin zu integrierten Veranstaltungsreihen dienen der Vermittlung und Vertiefung von Komplexitätswissen und dem Auf- und Ausbau von Komplexitätskompetenzen.
- **Gemeinsames Erarbeiten von Lösungen:** Oft brauchen Führungskräfte rasch neue und fundierte Antworten auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen. Wir haben dazu eine Methode entwickelt, um gemeinsam komplexe Situationen zu analysieren, zu interpretieren, Lösungsoptionen zu generieren und deren zielgerichtete Umsetzung vorzubereiten.

- **Edu-Consulting:** Seit 15 Jahren beraten unsere Experten für erfolgreiches individuelles, teamorientiertes und organisationsweites Lernen, wie Sie Führungskräfteprogramme noch effektiver ausrichten und umsetzen. Gerne helfen wir bei der Ausgestaltung des richtigen Inhalts-, Methoden-, Referenten-, Trainer- und Coach-Mix.

Firmen und Führungskräfte können dabei diese Leistungen einzeln oder als Mitglieder unserer Complexity Community mit weiteren Cluster-Vorteilen abrufen. In der Community erkunden und erarbeiten die Mitglieder fallabhängige Best Practices und genießen durch die Zusammenarbeit mit führenden Hochschulinstituten einen exklusiven Zugang zu State-of-the-Art Forschung und Studien. Sie definieren regelmäßig innovative Themen und Forschungsfragen für den gemeinsamen Austausch und sichern sich so neue Erfolgsmuster für das Komplexitätsmanagement.

Falls auch Sie sich stärker mit Komplexitätsexperten vernetzen wollen, stehen wir Ihnen für weiterführende Gespräche gerne zur Verfügung.

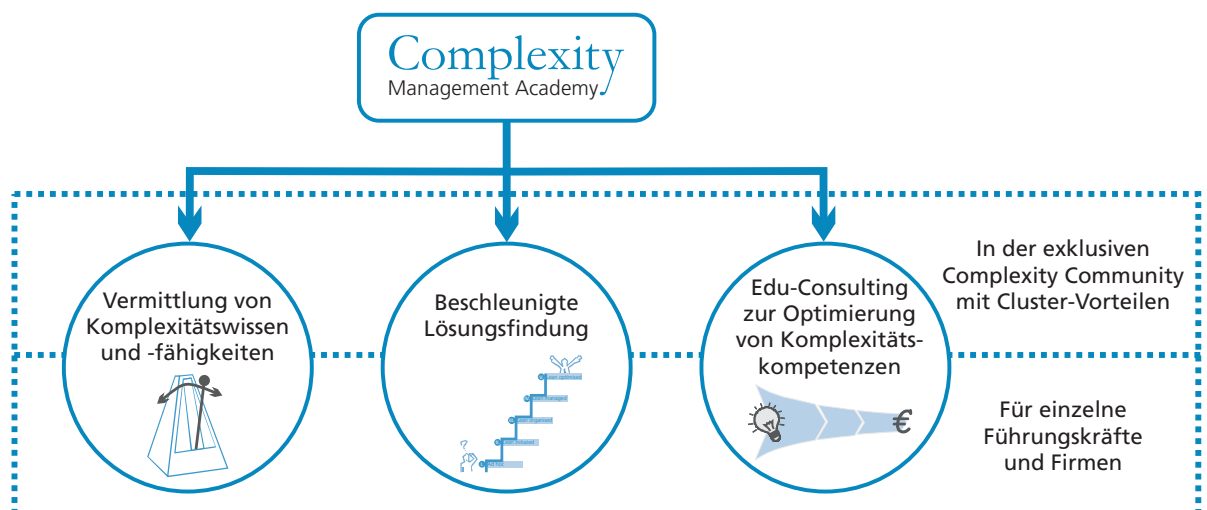


Abb 14: Leistungsspektrum der Complexity Management Academy

Forschungs- und Projektteam



Prof. Dr. Günther Schuh
Direktor der Academy und Lehrstuhlinhaber
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen
Steinbachstraße 19, 52074 Aachen
E-Mail: g.schuh@wzl.rwth-aachen.de
Internet: www.wzl.rwth-aachen.de



Dr. Stephan Krumm
Mitgründer der Academy
Complexity Management Academy
Campus-Boulevard 55a, 52074 Aachen
E-Mail: stephan.krumm@complexity-academy.com
Internet: www.complexity-academy.com



Prof. Dr. Thomas Friedli
Professor of Production Management
ITEM-Hochschule St. Gallen
Dufourstraße 40a, 9000 St. Gallen (CH)
E-Mail: thomas.friedli@unisg.ch
Internet: www.ite.unisg.ch



Dr. Wolfgang Amann
Geschäftsführer der Academy
Complexity Management Academy
Campus-Boulevard 55a, 52074 Aachen
E-Mail: wolfgang.amann@complexity-academy.com
Internet: www.complexity-academy.com



Stefan Rudolf
Geschäftsführer der Academy
Complexity Management Academy
Campus-Boulevard 55a, 52074 Aachen
E-Mail: stefan.rudolf@complexity-academy.com
Internet: www.complexity-academy.com



Michael Schiffer
Prokurist der Academy
Complexity Management Academy
Campus-Boulevard 55a, 52074 Aachen
E-Mail: michael.schiffer@complexity-academy.com
Internet: www.complexity-academy.com



Michael Riesener
Gruppenleiter Komplexitätsmanagement
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen
Steinbachstraße 19, 52074 Aachen
E-Mail: m.riesener@wzl.rwth-aachen.de
Internet: www.wzl.rwth-aachen.de

Kontakt

Complexity Management Academy
Campus-Boulevard 55a
52074 Aachen, Deutschland
Telefon: +49 241 51031-500
Telefax: +49 241 51031-100
E-Mail: info@complexity-academy.com
www.complexity-academy.com