

Safari-Energiesparmodus  
Hier klicken, um das Flash-Plug-In zu starten

# Mehr Power für Teamwork

Safari-Energiesparmodus  
Hier klicken, um das Flash-Plug-In zu starten

START LOGIN AUFNAHME BEANTRAGEN ÜBER UNS IMPRESSUM DE | EN



DAS EXPERTENPORTAL DER WIRTSCHAFT

SUCHBEGRIFF

HOME

THEMENSpecial: FÜHRUNGSKOMPLEXITÄT – HERAUSFORDERUNG UND LÖSUNGEN

## Führungskomplexität – Herausforderung und Lösungen

### Was bedeutet komplex?

Komplexe Sachverhalte bestehen aus vielen Elementen die sich irgendwie beeinflussen. Sie können Eigendynamik entwickeln, verändern so Inhalte und Zusammenhänge und letztlich auch Ergebnisse. Das unterscheidet sie von komplizierten Sachverhalten. Führung ist komplex: Unternehmensziele, Management, Leadership, Motivation, Entgelt, soziale Kompetenz, Arbeitszeit, Kommunikation, Hierarchie, Burn out – diese mühelos verlängerbare Liste von Begriffen zeigt Elemente und Aspekte von Führung, die irgendwie zusammenhängen und Führungserfolg beeinflussen.



### THEMEN

- Bewältigung von Verantwortungswachstum >
- Charisma >
- Durchsetzungsvermögen >
- Effektive Arbeitstechniken >
- Effektivität >
- Eigenverantwortung >
- Entscheidungsfindung >
- Führung >
- Führungskompetenz >
- Führungskompetenz von Projektleitern >
- Führungskräfteentwicklung >
- Führungspsychologie >
- Führungsverhalten >
- Informationsmanagement >
- Komplexitätsmanagement >
- Leadership >
- Lernprozesse >
- Managemententscheidung >
- Motivation >
- Persönlicher Erfolg >
- Persönlichkeit >
- Selbstmanagement >
- Staff Supervision >
- Strategisches Management >
- Veränderungsmanagement >
- Visionäre Führung >
- Zeitmanagement >
- Zielcoaching >



Claus-Dieter Jandel  
Chief Development Officer  
Steigenberger Hotels AG

### Wie bekommt man Komplexität in den Griff?

In komplexen Situationen werden immer die gleichen Fehler gemacht. Sie betreffen das Unterschätzen von Komplexität und Neuartigkeit, das fehlende ergebnisorientierte Denken, den Aktionismus und „Einsame“ Entscheidungen. Sie sind an anderer Stelle detaillierter beschrieben. ([http://www.brainguide.de/Komplexitaetsmanagement/\\_c](http://www.brainguide.de/Komplexitaetsmanagement/_c))

Wenn vier Bedingungen berücksichtigt werden, können diese Fehler minimiert werden:

1. **Sind klare Ziele definiert?**  
In komplexen Situationen spielen Einschätzungen und Bewertungen, also Werte, eine besondere Rolle. Sie werden in der Zieldiskussion deutlich.
2. **Ist genügend Zeit in Analyse, Zielfindung und Planung investiert worden?**  
Sehr oft wird wegen des dringenden Tagesgeschäfts dieser „produktive Umweg“ vernachlässigt.
3. **Sind Betroffene zu Beteiligten geworden?**  
Das bringt kreative Ideen und senkt Veränderungswiderstände. Voraussetzung: Visualisierung der komplexen Situation, auch über „Modelle“.
4. **Wird die Informationsflut bewältigt und notwendiges, neues Wissen einfach erlernt?**  
Hier sollte IT-Technik genutzt werden, um Informations- und Lernprozesse zu verbessern.

Diese vier Bedingungen sind wie Prüffragen zu benutzen, um Lösungsvorschläge für komplexe Sachverhalte auf ihre Wirksamkeit einzuschätzen. Wie fatal sich z.B. der Verstoß gegen Bedingung 1 in komplexen Problemlöseprozessen auswirkt wurde nachgewiesen (<http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de/documents/KomplexitaetundZielorientierung.pdf>)

### Kann Komplexität reduziert werden?

Die Zahl der Einflussgrößen in komplexen Situationen zu reduzieren ist der falsche Weg. Gerade indirekte Einflussgrößen und Wirkungen sind von entscheidender Bedeutung und werden oft nicht mitgedacht. Komplexität wird gemeistert wenn ein realitätsnahes Modell besteht, das Elemente und Beziehungen zeigt und Gestaltungsvorschläge bietet. Ein Modell zur Führung, das Komplexität intensiv berücksichtigt, bewährt sich seit Jahren. Es unterscheidet 3 Handlungsfelder, die sich wie in einer Zwiebel mit ihren Schichten von innen nach außen umhüllen und beeinflussen.

### Ein Modell das Führungskomplexität praxisrelevant auflöst

#### Handlungsfeld 1: Direkte Führung durch Führungskräfte

Im Mittelpunkt steht das individuelle Führungsverhalten von Führungskräften. Es gibt eine große Zahl unterschiedlicher Kompetenzmodelle um notwendige Fähigkeiten zu beschreiben und eine noch größere Zahl von Ansätzen, um Führungskompetenzen zu verbessern. Das überrascht nicht, denn Menschen sind unterschiedlich und Verhaltensgrundlagen enorm komplex. Um in dieser Vielfalt die wirkungsvollen und nachhaltigen Ansätze zu identifizieren helfen die vier Bedingungen und die Qualitätsbeurteilung der Lernprozesse. Vorträge verändern Verhalten kaum sondern erhöhen (vielleicht) das Wissen. Veränderungen werden insbesondere durch Feedbackprozesse angestoßen. Dafür muss mindestens Bedingung 1 erfüllt sein. Maßnahmen im Handlungsfeld 1 werden also erst dann wirkungsvoll, wenn der richtige Handlungsbedarf ermittelt wurde. Geeignetes direktes Führungsverhalten reicht nicht aus um erfolgreich zu führen. Führungskräfte müssen den Veränderungsbedarf in ihrem Verantwortungsbereich ebenfalls kompetent ermitteln. Deshalb ist direktes Führungsverhalten eingebettet in das zweite Handlungsfeld.

**Handlungsfeld 2: Indirekte Führung durch Führungskräfte**

Hier ist die Situation übersichtlicher. Führungskräfte haben im Unternehmen eine klar definierbare Funktion: Sie sollen in ihrem Verantwortungsbereich Ziele erreichen, zusammen mit fähigen und motivierten Mitarbeitern über die besten Wege, also Fachaufgaben. Diesen Kombinationsprozess müssen sie wie ein Architekt planen, zusammen mit den Mitarbeitern umsetzen und kontinuierlich anpassen. Die 4 Bedingungen können heute Führungskräfte im mittleren Management mit dem Führungswerkzeug Manager Performance Map erfüllen. Was das ist und wie man es erlernt wird hier kurz beschrieben [http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de/documents/ManagerPerformanceMap\\_002.pdf](http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de/documents/ManagerPerformanceMap_002.pdf).

Das ist auch die Grundlage für obere Führungskräfte um Führungsverantwortung sicher zu delegieren. Dieses zweite Handlungsfeld ist wiederum eingebettet in ein drittes Feld.

**Handlungsfeld 3: Unternehmensweite Rahmenbedingungen für Führung**

Es gibt Führungsthemen, die im Unternehmensinteresse wahrgenommen werden müssen oder die nur auf der Ebene des Gesamtunternehmens sinnvoll sind. Typische Beispiele sind die Nachfolgeplanung, mit der eine kontinuierliche Stellenbesetzung im Unternehmen gesichert werden soll oder die Umsetzung der Unternehmensziele. Über vier unternehmensweit wirksame Human Resources Systeme werden HR Strategien umgesetzt:

- Zielorientierte Führung und Projektmanagement
- Talentmanagement (Personalentwicklung und Weiterbildung)
- Entgelt
- Arbeitszeit

Damit werden die Bereiche von Führungskräften auf die Unternehmensziele ausgerichtet, allgemeingültige Arbeitsbedingungen geschaffen sowie Synergieeffekte realisiert. Hierzu werden Aktivitäten benötigt, die in sinnvollen Zeitfenstern überall im Unternehmen ablaufen. Jedes System besteht aus drei Elementen

- Konzept/Regeln,
- Prozesse/Maßnahmen,
- Instrumente/Methoden.

Ein funktionierendes System zur Zielorientierten Führung das bei den Unternehmenszielen ansetzt, bis zu den Entwicklungszielen von Mitarbeitern reicht und alle Bedingungen im Umgang mit Komplexität erfüllt, beschreibt diese Unterlage (<http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de/documents/Gesamtsystem.pdf>).

Ein Faktor erhöht die Komplexität aller Systeme, aber auch der Handlungsfelder: Der Schlüssel für die Wirksamkeit liegt in der Arbeitsteilung zwischen Unternehmensleitung (Verbindlichkeit), Führungskräften (Umsetzungsqualität) und HR-Bereich (Konzeptqualität und Steuerung). Für die Gestaltung gibt es keine Musterlösungen die auf alle Unternehmen passen. Je einfacher, desto besser. Aber – je besser Führungskräfte ihre indirekte Führung im Griff haben, desto einfacher können die Systeme gestaltet werden und umso effektiver sind deren Ergebnisse. Weil „der Ton die Musik macht“, spielt natürlich auch das Führungsverhalten eine Rolle. Das Modell bietet also konkrete Ansatzpunkte für Gestaltungsvorschläge um Führungskomplexität ganzheitlich in den Griff zu bekommen. Wird Führung in diesem Modell „gedacht“ dann wird sofort deutlich, dass viele Führungsherausforderungen nicht durch singuläre Eingriffe, „Seminare“ oder Projekte gelöst werden können, sondern dass systemisch vorgegangen werden sollte. Das macht sich im Wertschöpfungsbeitrag bemerkbar.

**Nachbemerkungen**

Der richtige Umgang mit Komplexität verbessert Entscheidungen, baut Unsicherheiten ab, führt aber nicht zu 100% sicheren Entscheidungen. Die gibt es weder in komplexen noch in komplizierten Situationen.

In komplexen Situationen setzen viele Führungskräfte auf ihr Bauchgefühl und Intuition. Das ist richtig, denn Einflussfaktoren, Zusammenhänge und Auswirkungen sind schwer zu durchschauen und zukünftige Entwicklungen unsicher zu prognostizieren. Intuition wird durch die systematische Anwendung der vier Bedingungen nicht ersetzt sondern unterstützt. Intuition speist sich aus Erfahrungen. In dynamischen Veränderungen sind Erfahrungen oft überholt. Das wird deutlich wenn die vier Bedingungen umgesetzt werden und das verbessert Intuition.

Stafford Beer, einer der Väter der Kybernetik und Komplexitätsforschung sagte einmal: „Für jedes komplexe Problem gibt es eine einfache Lösung, und die ist mit Sicherheit falsch.“

Es gibt aber einfache Wege, um komplexe Lösungen für komplexe Probleme zu finden.

Dr. Wolfgang Schröder

