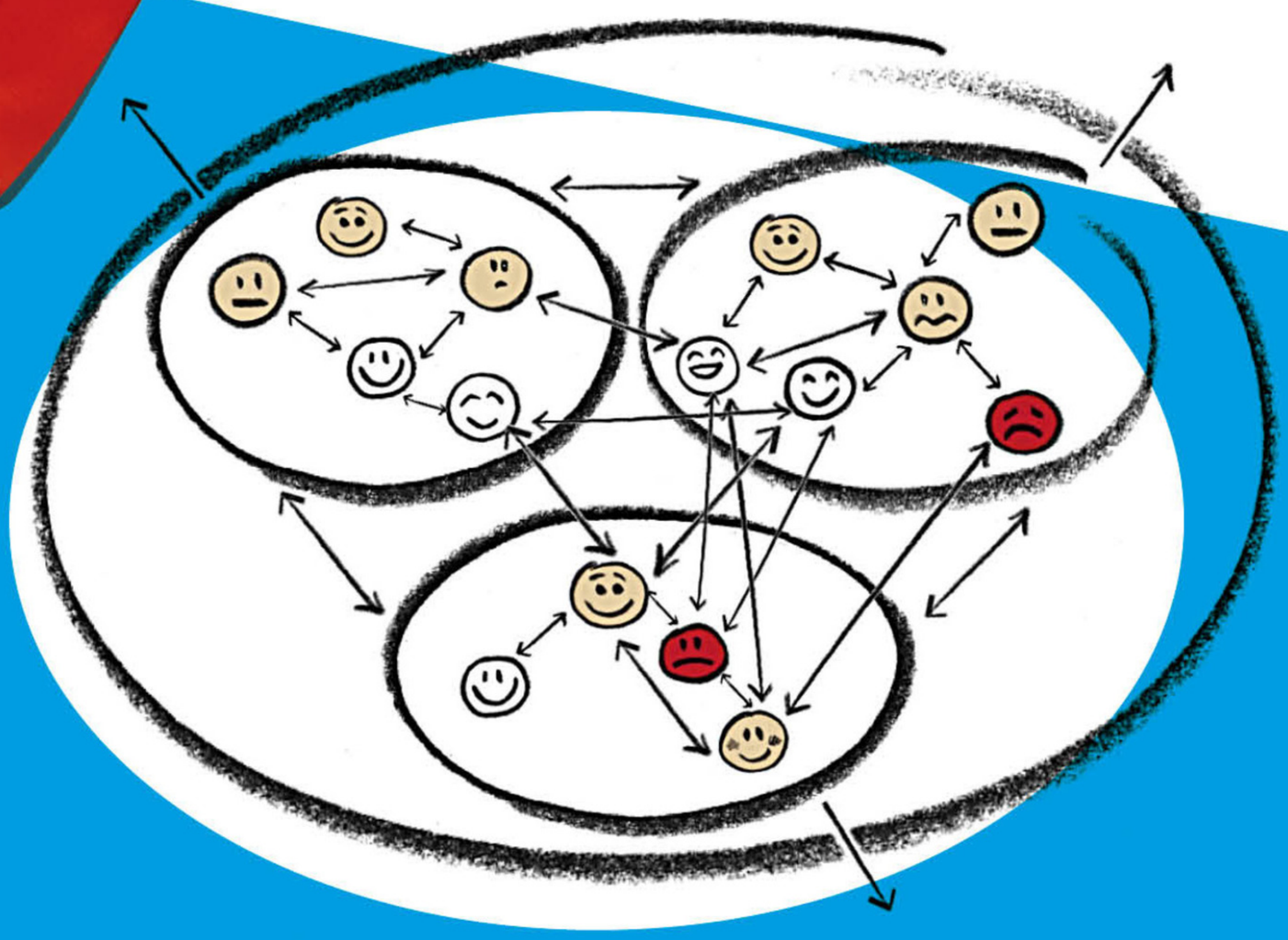
REDLINE | VERLAG

Niels Pfläging
Silke Hermann

Komplexithoden

Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität



Niels Pfläging I Silke Hermann

Komplexithoden

Niels Pfläging I Silke Hermann

Komplexithoden

Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen
und Arbeit in Komplexität

Mit Illustrationen von Pia Steinmann

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
kontakt@komplexithoden.de

6. Auflage 2019

© 2015 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Das Geschwisterchen zu diesem Werk ist unter dem Titel
„Organisation für Komplexität“ bei Redline erschienen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Illustration und Covergestaltung: Pia Steinmann, www.pia-steinmann.de
Design und Satz: Pia Steinmann, Niels Pfläging
Druck: Florjancic Tisk d.o.o., Slowenien
Printed in the EU

ISBN Print 978-3-86881-586-3
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-724-1
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-725-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter
www.redline-verlag.de
Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

„Es gibt nichts Praktischeres
als eine gute Theorie.“
Kurt Lewin

Inhalt

Warum dieses Buch – und was Sie damit tun können 8

Kapitel 1. Das sind Komplexithoden: Lebendige Organisationswerkzeuge 10
Kapitel 2. Handwerkszeug für Komplexithoden: Die praktisch-theoretischen Grundlagen 22
Kapitel 3. Komplexithoden für Leistung 36
Kapitel 4. Komplexithoden für Beweglichkeit 68
Kapitel 5. Komplexithoden für Lernen 100
Kapitel 6. Der Rest: Was noch zu sagen bleibt – wie Sie weitermachen können 124

Literaturempfehlungen/Online-Ressourcen 132
Über die Autoren/Über dieses Buch 135

Warum dieses Buch – und was Sie damit tun können

Es ist ein dichtes Buch, das Sie hier in Händen halten. Nur eine oder zwei Seiten für jede Idee, für jedes der Konzepte, das wir „Komplexithoden“ nennen. Wir wollen es kurz machen – unter weitgehendem Verzicht auf Storytelling: Der Rest soll sich in Ihrem Kopf abspielen. Wenn Sie mögen.

Das Businessbuch ist ein Metier, in dem wir Gewitztheit, Leichtigkeit und Konzentration aufs Wesentliche oftmals vermissen. Businessliteratur kommt meist fast staatstragend daher. Was eigentlich absurd ist, vor allem aber langweilig. Schließlich kann jede und jeder Business machen – und Business hat mehr mit dem Brettspiel *Risiko* zu tun als mit großen Plänen und Banketten. Diesem lebendigen Charakter von Business wollten wir entsprechen: Dies sollte ein einladendes, in der Darbietung spielerisches und doch inhaltlich ernsthaftes, kompaktes Buch werden.

Nicht um falsch oder richtig geht es bei Komplexithoden. Sondern um die Frage: Was passt in die Zeit? Es geht uns in diesem zweiten Band zur lebendigen Organisation in Komplexität nicht darum, die Welt neu zu erfinden. Oder um Vollständigkeit. Komplexithoden sind Werkzeuge, die unseren Vorstellungen und Werten von zeitgemäßer Unternehmensführung, neuen Arbeitswelten und funktionierender BWL gerecht werden. Wir wollen Ihnen ein Buch an die Hand geben, das neues Denken begreifbar macht, in den Zusammenhang stellt und Lust macht zu handeln.

Es sind Inspiration und ernsthafte Freude, die wir Ihnen anbieten möchten. Der Illusion von Change wollen wir eine Veränderung der Wirklichkeitskonstruktion entgegensetzen. Wir hoffen, Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, ein Buch zu bieten, das zugänglich ist, Kopf und Herz anspricht und sogar zum Lernen anregt. **Lassen Sie uns wissen, was Sie daraus machen.**

Komplexität ist wie das Wetter. Es ist nichts Schlechtes daran. Es ist nur schlecht, nicht darauf vorbereitet zu sein.

Kapitel

1 Das sind Komplexithoden

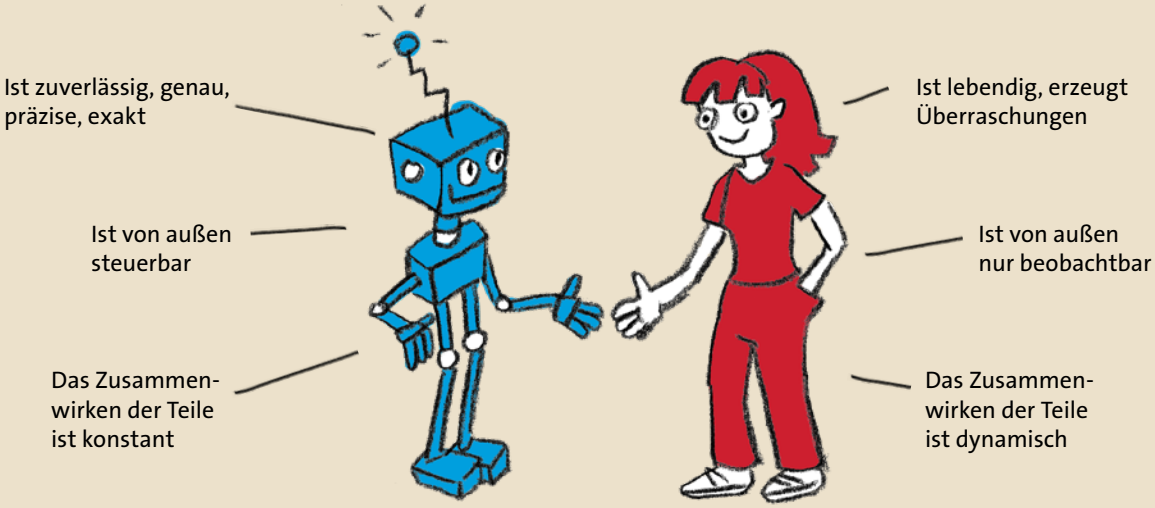
Lebendige Organisationswerkzeuge für eine dynamische Welt

Der Unterschied zwischen Blau und Rot

Kompliziert ist nicht gleich komplex!
Die wichtigste Unterscheidung zum wirksamen Umgang mit Dynamik in Arbeit und Unternehmen ist die zwischen „Blau und Rot“: Zwischen „tot und lebendig“, zwischen kompliziert und komplex. Sie wird uns über dieses Buch hinweg begleiten.

- **Kompliziertheit ist das Maß unserer Unwissenheit.** Ein Problem (oder: „nicht ignorierbares Ereignis“) ist kompliziert, weil wir es nicht verstehen. Weil uns Wissen fehlt. Das lässt sich durch Büffeln oder den Zukauf von Wissen beheben. Sie haben eine neue Maschine und wissen nicht, wie sie funktioniert? – Das Lesen der Betriebsanleitung kann helfen! Wenn wir dann wissen wie, wird das Komplizierte einfach oder trivial.

- **Komplexität ist das Maß für die Menge der Überraschungen, mit denen man rechnen muss.** Je überraschungsreicher der Kontext, je mehr Ideen des Wettbewerbs uns treffen, desto mehr kann man von Komplexität sprechen. Hier kommt Dynamik ins Spiel: Sie ist die Menge der Überraschungen, die eine Organisation aushält.



Wertschöpfung und Arbeit haben immer beides – „Blau“ und „Rot“. Mit „Rot“ bezeichnen wir den lebendigen, dynamik-robusten Anteil von Arbeit und Unternehmensfunktionen, mit „Blau“ den formalen und toten. Rote Funktionen können nur von Menschen erfüllt werden, blaue auch von Maschinen. Bei standardisierbarer Massenfertigung bestimmt das Blaue die Konkurrenzkraft, bei Wertschöpfung in Dynamik das Rote.

Aus Gewohnheit versuchen die meisten Unternehmen, beiden Typen von Problemen, roten wie blauen, mit Wissen zu begegnen. Blaue Herangehensweisen, Methoden, erweisen sich dabei meist als unterkomplex: Sie sind nicht ausreichend robust, um dynamische, rote Probleme wirksam zu bearbeiten. Wo viel Rot ist, dort kann man die Dinge nicht nacheinander abarbeiten. Und auch nicht sinnvoll vorhersagen. Wissen nützt hier wenig! Wenn man versucht, rote Probleme dennoch mit blauen Prozessen zu lösen, dann schwellen diese Prozesse an, werden träge und weniger leistungsfähig.

Blaue „Lösungen“ und Werkzeuge wirken darum oft hilflos und unpassend. Sie schlackern oder entzünden sich. Wirkung erzeugen Sie höchstens zufällig. **Anders gesagt: Übertrivialisierung ist eine Form von Schlamperei.**

Das Einzige, was hier hilft, sind eigene Ideen. Die erhält man nur von Menschen, die in roten Situationen kreativ werden können und so Dynamik bewältigen. Wir nennen sie Könner. Bei roten Problem steht also die Frage *Wer kann es schaffen?* im Vordergrund, bei blauen Problem die Frage *Wie geht es?*
Das einzige „Ding“ zum wirksamen Umgang mit Überraschung ist der Mensch.

{ Kompliziertheit entsteht durch Mangel an Wissen. Komplexität durch Überraschung – ein wichtiger Unterschied. Kompliziert ist blau, Komplex ist rot. }