

# Optimale Unternehmenskomplexität: Schlüsselgröße für exzellente Unternehmensführung

Gegenwärtig vollzieht sich im Elite-Club der kritischen Erfolgsfaktoren die Aufnahme eines neuen Mitglieds: Der Neuling firmiert unter dem Namen »Optimale Unternehmenskomplexität«. Diese nüchterne Orientierungsgröße avancierte in der jüngsten Vergangenheit zu einer der Schlüsselgrößen für exzellente Unternehmensführung. Die formale Worthülse »Komplexität« ist gefüllt mit diversen Diagnose- und Therapiekonzepten: Sie unterstützen die Bestimmung der optimalen Größe von Unternehmen, Abteilungen und Gruppen sowie die Gestaltung der optimalen Schnittstellendichte, also des Verflechtungsgrades zwischen Unternehmen, Funktionsbereichen und Arbeitsplätzen.

## Erfolgsfaktor »Komplexität«

Die geistige Vaterschaft für den Neuling übernehmen gleich mehrere Megatrends in der Managementszene. Hierzu zählen einerseits neue, ganzheitlich angelegte Konzepte des **Gemeinkostenmanagements** (etwa Gemeinkosten»optimierung« und Null-Basis-Budgetierung), andererseits japanische Organisationskonzepte, die unter dem Label »**Lean Management**« via Boston zwischenzeitlich auch das europäische Top-Management alarmiert und mobilisiert haben. Das Thema Komplexitätsoptimierung spricht dabei nicht nur die gegen Überkomplexität kämpfenden Großunternehmen an. Es betrifft auch alle im Komplexitätsträchtigen Wachstumsprozeß befindlichen mittelständischen Unternehmen.

Bei der Aufnahmezeremonie geht es eher entspannt zu, da keines der etablierten Club-Mitglieder wie etwa »Struktur«, »Systeme« (computergestützte Planungs- und Controllingkonzepte) oder »Führungsstil« dem Newcomer seinen angestammten Platz räumen muß. Ähnlich wie der Erfolgsfaktor »Unternehmenskultur« überlagert das Komplexitätshandling nämlich alle bekannten Erfolgsfaktoren. Komplexitätsbeherrschung fungiert als ein Denk- und Handlungsmuster, das nicht zuletzt bei der Gestaltung von Strategien, Controllingssystemen und Organisationsstrukturen zur Anwendung gelangt.

## Komplexität und Personalmanagement

Im Gegensatz zur lebendigen und »soften« Unternehmenskultur wirkt Unternehmenskomplexität allerdings eher leblos und kalt. Folglich gehorcht die Implementierung dieser jüngsten Errungenschaft in die Familie der Managementfunktionen wohl den Spielregeln der naturgemäß recht zähen Diffusion von Push-Innovationen. Bis aus der formalen Leitidee »Komplexitätsoptimierung« eine verinnerlichte »Leitplanke« für das Denken und Handeln von Managern geworden ist, wird einige Zeit ins Land gehen.

Erschwerend kommt hinzu, daß sich beispielsweise die Personalführung von der Thematik »Komplexitätshandhabung« kaum angesprochen, geschweige denn direkt betroffen fühlt. Während der Brückenschlag vom strategischen Personalmanagement zu anderen Erfolgsfaktoren wie zum Beispiel »Computer« (Verbindungsglied: Qualifizierungsmaßnahmen), »Kostenvorteile« (Verbindungsglied: Gemeinkostenmanagement) und »Kultur« (Verbindungsglied: Placement-Programme für neue Mitarbeiter) mehr oder weniger problemlos bewerkstelligt wurde, tut man sich in den Personalabteilungen schwer, eine Verbindung zwischen Personalmanagement und Komplexitätsmanagement zu definieren und zu implementieren. Aus dieser mangelnden subjektiven Betroffenheit von Personal-



Prof. Dr. Michael Reiß ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Universität Stuttgart

verantwortlichen in Sachen »Komplexitätshandhabung« resultiert nun ein strategischer Handlungsbedarf, dessen Stellenwert kaum überschätzt werden kann.

## Kunst oder Kompetenz?

Unternehmen haben nur dann eine reelle Chance, in die Charts der exzellenten »Komplexitätsmeister« aufgenommen zu werden, wenn ihre Manager über ausreichend **Kompetenz** bei der Komplexitätshandhabung verfügen. Sich ausschließlich auf die angeheuerte Kompetenz von spezialisierten Unternehmensberatern zu verlassen, ist auch auf dem Gebiet der Komplexitätshandhabung viel zu riskant. Gleichmaßen verfehlt wäre es, Komplexitätshandling primär mit dem Computer betreiben zu wollen. EDV-Systeme können Führungskräfte beim Meistern von Komplexität zwar unterstützen, jedoch nie die Schrittmacherfunktion übernehmen.

Schließlich wäre es aus personalpolitischer Warte verfehlt, Komplexitätshandhabung als eine Frage der unternehmerischen **Intuition** zu deklarieren, eine Materie, für die das Personalmanagement bekanntlich nicht zuständig

Japanische Organisationskonzepte

ist. Tatsächlich werden für die Komplexitätshandhabung keine intuitiv handelnden Komplexitäts«künstler«, sondern professionelle Komplexitäts«handwerker« benötigt. Den besten Beweis dafür, daß das Personalmanagement in Sachen Komplexitätshandhabung in die Pflicht genommen werden muß, liefern die in Abbildung 1 zusammengestellten Risiken einer betont »gefühlsmäßigen« Handhabung von Komplexität.

Zum **Kapitulieren** im Kampf gegen Komplexität neigen Manager deshalb leicht, weil sie beispielsweise Diversifikation und Variantenvielfalt als unentrinnbares, vom Markt diktiertes Komplexitäts-Schicksal deuten. Auch die Tatsache, daß der Wettbewerb sich heutzutage nicht mehr auf eine einzige Spezialdisziplin (»besser« und »schneller« und »billiger«) stattfindet, wirkt verständlicherweise wie ein Komplexitätstrauma. Vor diesem Hintergrund erscheint eine fatalistische Haltung durchaus menschlich.

Die dieser resignativen Haltung entgegengesetzte Umgangsform

mit der Komplexität mündet in ein offensives **Kamikaze**-Verhalten: Manager gehen hier quasi mit der Simplifizierungskeule gegen traumatisierende Komplexitätstreiber vor. Leistungsprogramme, Wertschöpfungsketten und Hierarchie-Ebenen werden in verzweifelte Säuberungsaktionen unkontrolliert dezimiert. Bestimmte Unternehmensziele (üblicherweise die Kosten in der Wachstumsphase) werden mehr oder weniger vollständig ausgeblendet. Ein solches radikales Vorgehen gegen die gordischen Komplexitätsknoten ist zwar intuitiv leicht verständlich, erweist sich aber in vielen Fällen als selbstzerstörerisch: Radikale Simplifizierungen gehen oft mit Amputationen einher. Besonders mittelständische Unternehmen, für die Komplexitätsbeherrschung ja gewissermaßen die Kernkompetenz darstellt, leiden dann zwangsläufig unter »Phantom-schmerz« im Gefolge von eliminierten Angeboten an Sonderanfertigungen und maßgeschneiderten Service-Leistungen.

Sich auf **kosmetische Korrekturen** zu beschränken, ist auch bei der Komplexitätshandhabung ein naheliegendes Fehlverhalten. Wie

bei jeder Symptombehandlung wird hierbei Komplexität aber bestenfalls umgeschichtet. Schließlich führt der intuitive Umgang mit Komplexität sehr leicht zu **Konfusionen** und damit letztlich zu einer unbeabsichtigten Steigerung (statt Verringerung) der Komplexität. Hiermit ist zu rechnen, wenn das Management zu Formen der Simplifizierungs-Magie greift. Man denke in diesem Zusammenhang an beliebte Zaubersprüche wie beispielsweise »Entrepreneurship« oder »Unternehmenskultur«, denen magische Kräfte im Kampf gegen Überkomplexität zugeschrieben werden.

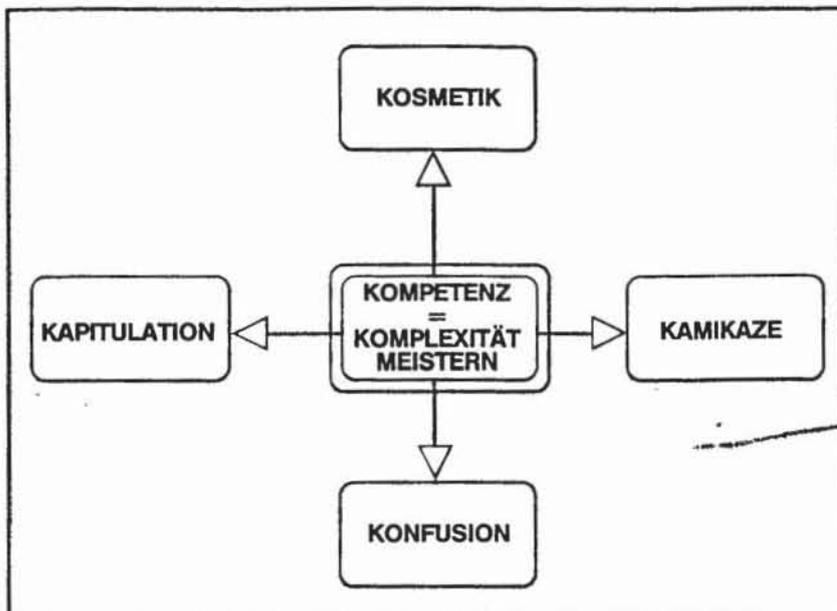
Fazit: Nur durch eine in den Zuständigkeitsbereich des Personalmanagements fallende Schulung von kompetenten »Meistern« in Sachen Komplexitätshandhabung läßt sich aktive Komplexitätsbeherrschung personalpolitisch absichern und ein passives Beherrschtwerden von Komplexität abwenden.

### Vom Erfolgsfaktor zur Kernkompetenz

Es gibt nur einen Weg, der zum erfolgreichen Aufbau dieser Kompetenz führt: Komplexitätsbeherrschung muß als Kernkompetenz in die Management-Development-Programme integriert werden. Der daraus resultierende **Qualifizierungsbedarf** ist durch eine strategiegerechte Personalentwicklung zu decken. Dort sollte die Komplexitätshandhabung in den Kursen zum **General Management** verankert werden. Training in Komplexitätshandhabung mündet also keinesfalls in das spezialisierte Berufsbild eines »zertifizierten Komplexitätsmanagers«. Vielmehr geht es primär um methodische und soziale Kompetenzen, die zur »Allgemeinbildung« einer jeden Führungskraft gehören. Das Komplexitätsmanagement ist damit ähnlich zu positio-

Komplexität wird bestenfalls umgeschichtet

### Formen der Komplexitätshandhabung (Abb. 1)



nieren wie die artverwandten Kernfähigkeiten auf den Gebieten des Controlling, des Projekt-, Prozeß- und Produktmanagements sowie des Kunden- bzw. Konkurrenzmanagements. Komplexitätskompetenz stellt allerdings kein automatisch anfallendes Kuppel- oder gar Abfallprodukt dieser etablierten Trainingssparten dar.

Personalabteilungen, professionelle Seminaranbieter sowie öffentliche und private Hochschulen sind gefordert, das Training dieser Kernfähigkeit in ihre Schu-

culum für die methodischen Grundlagen der Komplexitätsbeherrschung sollte konkret die nachfolgend skizzierten Trainingseinheiten umfassen.

## Domänen der Komplexitäts-handhabung

Zum Zwecke der Sensibilisierung von Führungskräften gegenüber Komplexitätsphänomenen ist zunächst ein flächendeckender Überblick über die typischen

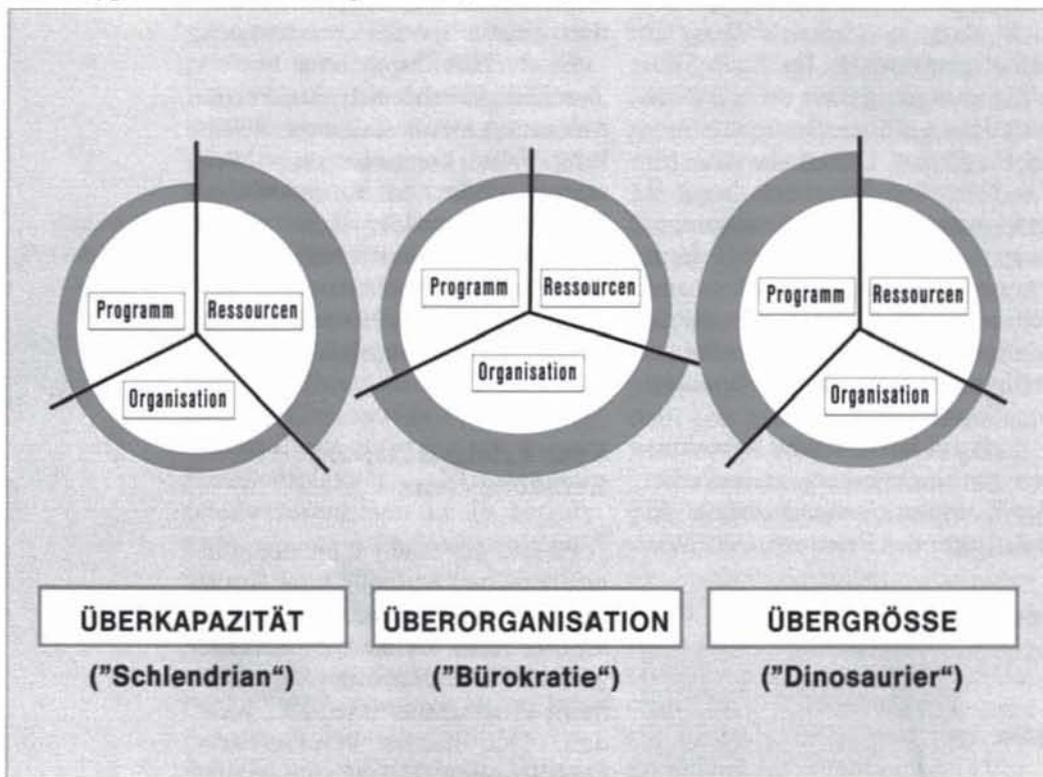
dard-Instrumentarium in Angriff zu nehmen. In diesem Zusammenhang gilt es, den Blick zu schärfen für die drei Grundformen von betrieblicher **Überkomplexität** (vgl. Abb. 2).

## Strategien der Komplexitäts-handhabung

Das Strategiemodul umfaßt drei Strategiesparten. Die Leitidee der Sparte »Simplex-Strategien« lautet »Komplexitätsbeherrschung durch Vereinfachen!«. Das Strategietraining baut auf den herkömmlichen Techniken der Priorisierung und Fokussierung (ABC-Analyse, Prioritätsregeln, Engpaßdiagnose usw.) auf. Dreh- und Angelpunkt des Schnittstellenmanagements ist die Schnittstellenreduzierung (»Jede Schnittstelle ist eine potentielle Schwachstelle!«) mit Hilfe der Funktionsintegration (z. B. Rundum-Sachbearbeitung) sowie der Installation kurzer Wege für den Material- und Informationsfluß. Schnittstellenmanagement basiert auf Prinzipien der optimalen Modularisierung bzw. Segmentierung des Unternehmens (z.B. Fertigungs- und Geschäftssegmentierung, Profit-Center-Organisation) sowie auf der »eleganten« Handhabung der verbleibenden Schnittstellen innerhalb von Wertschöpfungsprozessen, beispielsweise durch Rückgriff auf marktwirtschaftliche Koordinationsformen (internes Marketing, Verrechnungspreise u. ä.).

Complex-Strategien operieren nach dem Prinzip »Komplexitätsbeherrschung durch wohl dosiertes Anreichern!«. Führungskräfte müssen hier u. a. darin geschult werden, Kommunikationsprozesse durch ein Investment in personelle Kommunikationsfähigkeiten, in organisatorische Kommunikationskanäle sowie in computerisierte Kommunikationssysteme zu optimieren. Zum Pflichtprogramm gehört des weiteren

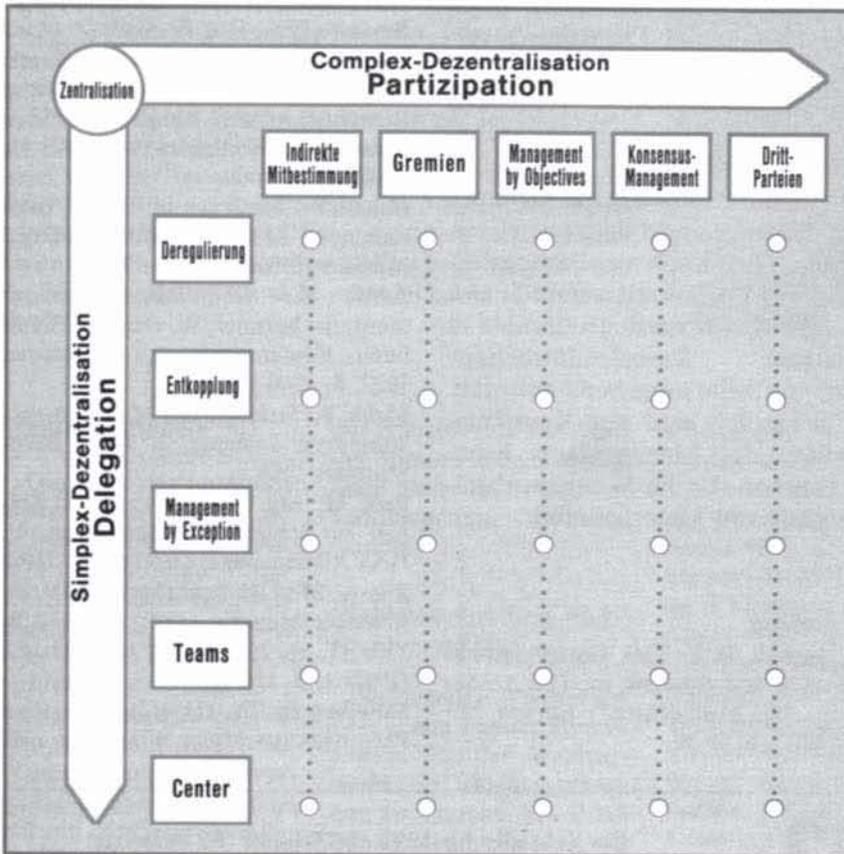
Archetypen der Überkomplexität (Abb. 2)



lungsprogramme aufzunehmen. Bereits erprobte Trainingsmodule - etwa zur Projektmanagement-Schulung - können dabei eine Vorbildfunktion übernehmen. Vorhandene Bausteine mit Affinität zum Komplexitätsmanagement, beispielsweise auf den Gebieten des Selbstmanagements, der Materialflußsteuerung, des Risikomanagements u. a., sind mit dem neuen Baustein abzugleichen, um unerwünschte Redundanzen zu vermeiden. Ein Curri-

»Komplexitätstreiber« und »Komplexitätsdämpfer« im Unternehmensgeschehen zu vermitteln. Mit Hilfe einer solchen »Komplexitätsbrille« werden Manager in die Lage versetzt, Komplexität in den Produktprogrammen (Diversifikationsgrad, Fertigungstiefe), in den Ressourcen (Belegschaftsstrukturen, EDV-Infrastrukturen) sowie in den Organisationsstrukturen (Matrixstrukturen, Leistungsverflechtungen) aufzuspüren und mit einem Stan-

## Wege zur Selbstorganisation (Abb. 3)



der gezielte Einbau von »Verstärkern«: Sie fungieren als Promotoren der betrieblichen Erfolgspotentiale, sprich von Projekten (durch »Champions«), Produkten, Technologien, Marktregionen (durch »Patente«), Kundensegmenten und Prozessen (durch Prozeßverantwortliche).

Schließlich sollte in der Sparte der Mix-Strategien das Know-how für kombinierte **Vereinfachungs-Anreicherungs-Strategien** vermittelt werden. Diese Komplexitäts-handhabung für Fortgeschrittene beschäftigt sich beispielsweise mit der Fähigkeit, komplexe Wettbewerbsstrategien (»Act local, think global«, simultane Kombination von Kostenführerschaft und Differenzierung) zu realisieren, ohne daß dabei die Komplexität der dazu erforderlichen Leistungsprogramme außer Kontrolle gerät. Im Zusammenhang mit der Optimierung der Leistungstiefe geht es darum, den Manufacturing-Anteil in der Wertkette zu vereinfachen

und gleichzeitig den Engineering- und Service-Anteil anzureichern. Komplexitätsmanager müssen auch lernen, wie man Lernprozesse im Unternehmen optimiert. Das klassische Lernparadigma der Lernkurven (Übungsgewinne aus möglichst hochvolumiger Produktion) muß hier in Einklang gebracht werden mit »schlanken« Lernkonzepten in Form eines permanenten Verbesserns in kleinen Schritten. Besonders intensiver Schulung bedarf die Fähigkeit, die Fremdorganisation abzuspecken (also etwa Zentralbereiche und Hierarchien zu entschlacken) und gleichzeitig die Selbstorganisation an der Basis (autonome Arbeitsformen in Gestalt von Inselfertigung, Intrapreneuring u. ä.) anzureichern. Gerade der Aufbau eben dieses Selbstorganisationspotentials als der Mitarbeiter stellte schon immer eine Herausforderung für die Personalführung dar: Grundsätzlich stehen hier nämlich zwei Optionen der Dezentralisation zur

Verfügung, die **Partizipation** einerseits und die **Delegation** andererseits (vgl. Abb. 3).

Das Komplexitätsmanagement klärt nun beispielsweise über signifikante Unterschiede zwischen diesen funktionell verwandten Konzepten auf: Partizipation wirkt tendenziell **komplexitätssteigernd**, weil bewußt zusätzliche Schnittstellen in die Entscheidungsprozesse installiert werden. Demgegenüber bewirkt die Delegation von Kompetenz und Verantwortung eine **Reduktion** der Schnittstellen, sprich kurze Entscheidungswege. Für eine ganzheitliche Vorgehensweise stellen Partizipation und Delegation keine Frage des »Entweder/Oder« dar. Führungskräfte müssen jedoch darin geschult werden, die **stimmigen** Kombinationen zwischen diesen beiden Spielarten der Selbstorganisation zu identifizieren.

Partizipation wirkt tendenziell komplexitätssteigernd

### Werkzeuge der Komplexitäts-handhabung

Ohne ein solides Handwerkszeug lassen sich die Strategien der Komplexitätsbeherrschung nicht umsetzen. Folglich müssen besonders die gängigen Tools des **Schnittstellenmanagements** (Verbundanalyse, Tracing, cross-impact-Analyse usw.) trainiert werden. Grundlage dafür bildet nicht zuletzt die **prozeßorientierte** Denkweise, etwa im Sinne des Activity Based Management.

Die handwerkliche Ausbildung umfaßt auch Techniken der Komplexitäts-Diagnose, von den üblichen Erhebungs- und Präsentationsmethoden bis hin zu Indikatoren-systemen für die Früherkennung von Komplexität. So müssen komplexitätsbewußte Manager im Logistikbereich beispielsweise die Komplexität von Lagerprozessen mit der Komplexität von Transportprozessen saldieren können, um zu akzeptablen Logistiklösungen zu gelangen.

Ausschlaggebend für den Erfolg von Komplexitätsoptimierungen ist der Einsatz von **Implementierungswerkzeugen**. Dies gilt besonders für die Umsetzung von Simplifizierungsoffensiven im Organisationssektor. Die Implementierung derartiger Einfach-Strukturen läuft nämlich in den meisten Fällen auf eine radikale Reorganisation hinaus. Einfache Strukturen – so paradox dies auch klingen mag – erreicht man nur über komplexe Reformen. Komplexe High-Org-Strukturen lassen sich hingegen oft leichter »verkaufen«. Sie belassen im wesentlichen die vorhandene Aufgaben- und Machtverteilung. Eine derart inkrementale Vorgehensweise erzeugt weniger Widerstände. Hinzu kommt, daß Anreicherungs-Prozeduren eher konsensfähig sind. Auf die Einrichtung eines zusätzlichen Zentrums kann man

Meist radikale  
Reorganisation  
erforderlich

sich eher einigen als auf die Abschaffung einer etablierten Organisationseinheit. Die dadurch vermehrt auftretenden organisatorischen »Accessoires« verdanken ihre Existenz weniger einer sachlichen Notwendigkeit. Sie stellen vielmehr durchsetzbare Kompromißlösungen und damit gewissermaßen den Implementierungsballast der Organisation dar.

Die Qualifizierungsoffensive in Sachen Komplexitätsbeherrschung sollte umgehend anlaufen. Bekanntlich sind nur Kernfähigkeiten des Managements echte Garanten für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

## Literatur

**Campbell, D. J.:** Task Complexity: A Review and Analysis, in: *The Academy of Management Review* 13 (1988)1, S. 40-52

**Child, P. u. a.:** The Management of Complexity, in: *Sloan Management Review* (1991) Fall, S. 73-80

**Dernbach, W.:** Komplexitätsreduzierung – Wie Sie Ihre Reaktions- und Kostenflexibilität zurückgewinnen können, in: *Kompetenz* 4 (1992) 15, S. 37-48

**Gomez, P.:** Die Organisation der Autonomie, in: *Zeitschrift Führung+Organisation* (1988)6, S. 389-393

**Jehle, E.:** Gemeinkostenmanagement, in: Männel, W. (Hrsg.): *Handbuch Kostenrechnung*, Wiesbaden 1992, S. 1506-1523

**Malik, F.:** Strategie des Managements komplexer Systeme, 3. Aufl., Bern-Stuttgart 1989

**Reiß, M.:** Mit Blut, Schweiß und Tränen zur schlanken Organisation, in: *HAVARDmanager* (1992) 2, S. 57-62

**Roever, M.:** Überkomplexität I-IV, in: *Manager Magazin* (1991) 10, S. 218-233, 11, S. 253-264, 12, S. 243-249, (1992) 1, S. 126-135

**Sattelberger, Th. (Hrsg.):** *Innovative Personalentwicklung*, Wiesbaden 1989