



Komplexität im Business

Mit dem vorliegenden vierseitigen Business Modell wird die Komplexität von Markt und Unternehmen auf prägnante Fragen reduziert. Ralf Hasford, Berater und Moderator sagt dazu „Komplexität zu erkennen um sie zu beherrschen, ist die wichtigste Aufgabe von Beratern. Mit der Businessmatrix und dem Cynefin Framework, ist es uns gelungen, erste wichtige Fragen zu skizzieren.“ Es sind die wichtigsten Handlungsfelder, in denen die Experten des Berliner Teams von Fels oder Brandung die Beziehungen zwischen Menschen, Erfahrungen und Kontext beleuchten, Lösungen suchen und Innovationen bieten. „Sie dienen der Zukunftssicherung des Unternehmens und können die Begleitung von Akquise genauso beinhalten, wie Meeting zu konkreten Führungsthemen und Seminare zu Kommunikationsfragen oder Workshop und Projekt zur Digitalisierung in Produktion, Kundenbeziehung und Logistik.“, so Claudia Blume, Beraterin für Sales und Vertriebsaufbau. Klären wir zunächst die Frage: Was bedeutet Komplexität?

Mit dem Cynefin Framework die Komplexität im Business verstehen

Das viele Dinge viel komplexer sind als sie im ersten Moment erscheinen, wissen die Deutschen spätestens seit Lorient die Forderung nach dem weichen Frühstücksei in Szene gesetzt hat. Für alle die es sich noch einmal ins Gedächtnis rufen wollen ist hier der Link zu Youtube. <https://youtu.be/UWjIX3h1C0Q>

Was der Cartoon auf den Punkt bringt, der Pfad zwischen Erkenntnis und Beherrschbarkeit komplexer Sachlagen oder deren Fehlinterpretation durch Simplifizierung und das daraus resultierende Scheitern, ist sehr schmal. Um wie viel wichtiger ist es im modernen Geschäftsleben, die Komplexität und ihre Wirkmechanismen zu verstehen. In der Alltagssprache werden die Wörter „kompliziert und komplex“ fast austauschbar eingesetzt, obwohl sie doch für sehr unterschiedliche Dinge stehen.

Roter Faden durch den Weg der Komplexität

Als ein roter Faden beim Erkennen und Bewerten von Komplexität soll Dave Snowdens Modell „Cynefin Framework“ dienen. Mit den fünf Kategorien (offensichtlich, kompliziert, komplex und chaotisch sowie ignorant) bietet es einen Weg, Beziehung zwischen Menschen, Erfahrungen und Kontext zu untersuchen. Warum ist das überhaupt notwendig? Die Praxis zeigt, erst wenn diagnostiziert wurde, wie die Krankheit sich äußert und sie einen Namen bekommen hat, werden sich Ärzte darüber austauschen können, die richtige Therapie wählen und wirksam heilen. Oder, um im Business zu bleiben, die Benennung der Kategorie eines bestimmten Problems eröffnet Möglichkeiten des Austauschs und die Wahl des richtigen Wegs zur Lösung.

Kategorie: Offensichtlich (Simple)

Ursache und Wirkung sind klar zu erkennen und dementsprechend einfach ist die Vorgehensweise beim Lösen: „Wahrnehmen – Kategorisieren – Reagieren“.

Auf offensichtliche Probleme reagiert man meist, indem ein „Erfolgsrezept“ (Best Practices) als bekannte bestmögliche Lösung wählt. Es bietet sich an, solche Aufgaben und damit die Entscheidungen einer Automatisierung zu unterziehen. Computer eignen sich hervorragend für diese Art von Problemlösung / Arbeit.

Kategorie: Kompliziert (Complicated)

Die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung sind nicht mehr auf dem ersten Blick wahrzunehmen. Sie ist zwar vorhersehbar, jedoch nur sehr schwer genau vorherzusagen.

Man geht mittels „Wahrnehmen – Analysieren – Reagieren“ an die Lösung heran. Die Lösung liegt in einer Analyse. Sie ist hier zwingend erforderlich. Dabei werden Teile des komplizierten Systems herausgelöst und einzeln betrachtet. Das heißt, sie mit vorhandenem Fachwissen zu vergleichen.

Als Lösung selbst – die Reaktion – wird aus einer größere Auswahl von „guten Praktiken“ (good practice) herausgefiltert und angewendet.

Komplizierte Probleme sind die Domäne von Experten. Sie kennen die Zusammenhänge aus der alltäglichen Arbeit und ihrer eigenen Forschung zum Thema. Experten können gleichzeitig mehr mögliche Optionen in Betracht ziehen, aber auch die Anzahl von Szenarien reduzieren, die einer tieferen Analyse bedürfen.

Die Lösung liegt nicht in dem einen „Erfolgsrezept“ sondern, in der richtigen Anwendung guter Praktiken. Praktiken, die in bestimmten Zusammenhängen als nützlich erachtet werden.

Kategorie: Komplex (Complex)

Wenn die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung nicht mehr im Vorfeld wahrgenommen werden können, spricht man von komplexen Strukturen. Alle Beziehungen lassen sich also nur im Nachhinein erkennen und beschreiben. Die Gesamtheit der Individualströme eines Flughafens könnten als Beispiel dienen.

Um den Umgang mit Komplexität anzugehen, haben sich Zuverlässigkeitstest bewährt. Doch auch sie sind nur eine Methode, um sich des Umgangs mit einem Problem bewusst zu nähern. Ein „das Gute verstärken und das Schlechte eliminieren“ ist ein guter Ansatz, reicht auf Dauer als Lösungsweg nicht aus.

Der Ansatz für Lösung heißt hier „Fühlen (Messen) – Wahrnehmen (Auswerten) – Reagieren“. Fly by wire, kollaborative Arbeit mit Younox oder die künstliche Intelligenz (KI) sind hier deutlich besser anwendbare Praxisansätze.

Sie zeichnen sich dadurch aus, dass der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung erst im Nachhinein offensichtlich wird. Für den Handelnden gedeutet das, eine Beschreibung des gewünschten Zielzustandes anfertigen und diese dann an Fachleute, Experten oder Maschinen zu delegieren. Die Lösung kommt von „Aussen“ als Antwort auf eine Ausschreibung oder in Form einer Umsetzung von Arbeitsaufträgen, Forschungsauftrag oder Seminaren eines zuvor definierten Partners. Bei der KI wird durch Deep Learning Prozesse ein komplexes Netz an Optimierungsmethoden und damit Reaktionen entstehen.

Die wichtigste Erkenntnis im Umgang mit Komplexität ist, es gibt nur die Möglichkeit der Handlung, um das Problem zu lösen und damit sich selbst weiter zu entwickeln. Komplexe Probleme sind nur beherrschbar, wenn wir ständig neues lernen.

Kategorie: Chaotisch (Chaotic)

Woran ist das Chaos zu erkennen? Am Einfachsten beschreibt man es vielleicht so: Es gibt keinerlei Anzeichen mehr, das es irgendeine Beziehung zwischen Ursache und Wirkung gibt. Solche Anzeichen sind nicht mal mehr auf der Systemebene sichtbar.

Eine häufige Ursache für Chaos sind sich sehr schnell ändernde Parameter oder eine Vielzahl von gleichzeitigen Parameteränderungen in komplexen Systemen. Als Beispiel kann man sich einen kompletten Ausfall aller Ampelanlagen in der Hauptverkehrszeit bei gleichzeitigem Ausfall des öffentlichen Nahverkehrs ausmalen. Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung sind in kürzester Zeit nicht mehr herzustellen.

Der Lösungsansatz heißt „Handlung – Fühlen – Reagieren“. Hier gilt es innovative Praktiken zu entdecken und diese zu etablieren.

Eine Form von Auslösern des Chaos ist die Krise. Die Situation sehr schnell zu stabilisieren hat dann oberste Priorität, um aus dem Chaos herauskommen. Im Geschäftsleben kommt Chaos leider häufiger vor, doch reicht es hier wirklich aus, sich dann auf den „Helden“ oder die „Task Forces“ zu verlassen, um auf den Weg aus der Not zu gelangen?

Kategorie: Ignorant (Disorder)

Es ist der Zustand des Nicht-Wissens. Kausalität, also Zusammenhänge werden entweder nicht mehr hinterfragt oder nicht mehr verstanden. Die Folgen, der Zustand, das Ausmaß des Elends – werden negiert, schön geredet oder geleugnet.

Wer sich in diesem Zustand befindet, zieht sich in die eigene Komfortzone zurück, wann immer man aufgefordert ist, eine Entscheidung zu fällen.

Fragt man nun nach Strategien, um aus der Ignoranz heraus zu finden, so wären das: „Wahrnehmen – Rückmelden – Hilfe ersuchen“. Was kann im Business helfen, diesem vorzubeugen? Weiterbildung, gute Berichts- und Entscheidungsstrukturen, transparente Kommunikationswege, Ziele und Motivation für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie die Einführung eines ERP Systems, sind dafür geeignete Maßnahmen, aber keine Versicherung.

In Snowdens Beschreibung wird dieser Zustand mit „Unordnung“ umschrieben und nicht als eigene Kategorie gewertet. Meine Berater-Tätigkeit hat aber leider aufgezeigt, dass in der Realität sehr viele Menschen nahe dieser Zone agieren oder sogar einen Großteil ihrer Zeit dort verbringen.



Der Übergang zwischen den Bereichen

Im Alltag weisen die Cynefin Kategorien keine festen Grenzen sondern eher Zonen des Übergangs. Besonders gefährlich ist der Übergang zwischen „Offensichtlich“ und „Chaotisch“. Sie muss als katastrophale angesehen werden.

Ein Beispiel dafür wäre: sich bei komplexen Systemausfällen auf einstige Erfolgsmodelle zu verlassen. Zum Beispiel bei Wegbleiben der Gäste zu meinen, es reicht die Fenster zu putzen und ein das Lokalschild wieder zu illuminieren.

So etwas zeugt von Hilfs- und Sprachlosigkeit, überlebten Traditionen oder sogar Überheblichkeit und gefährlicher Selbstzufriedenheit. Das ist der direkt Weg zum Scheitern.

Fazit: Pragmatismus bei Fels oder Brandung

Pragmatisches Herangehen steht im Vordergrund. Das heißt im Umkehrschluss: Wenn ein Kunde viel über ein Problem grübelt, so ist zu hinterfragen, ob das Problem kompliziert ist. Bestehen Organisationen immer wieder auf Best Practices, muss geprüft werden, ob tatsächlich nur ein offensichtliches Problem vorliegt. Sollte dabei raus kommen, dass es doch kompliziert ist, so sollten eine Unzahl guter Praktiken zusätzlich erwogen werden um herausfinden, welche Lösung unter welchen Umständen zu einem Ergebnis führt.

Doch die wichtigste Erkenntnis ist, viele Lebensumstände sind komplex und von Natur aus unberechenbar. Alleine denken, führt hier nicht zur Lösung, sondern durch die Einbindung Externer und dem gemeinsamen Aufstehen, Handeln und sehr genau auf die Reaktionen achten um in die richtige Richtung nachsteuern zu können.

*Ralf Hasford | Moderator und Berater
Partner bei Fels oder Brandung Berlin*



© 2018, Hasford | Fels oder Brandung

Cynefin Framework

Kategorien und Umgang mit Komplexität im Business



Modellierung zum Umgang mit Komplexität im Business

Zukunftssicherung in KMU & Familienunternehmen

Zukunftssicherung von KMU und Familienunternehmen.

Antworten finden auf die Herausforderung in Sales, Marktstellung und Unternehmensführung.

Gestatten Sie, das Business Experten-Team stellt sich Ihnen vor.

Als Business Experten-Team begleiten wir Unternehmen bei Prozessen und Projekten mit Beratung, Workshop, Seminar und Coaching sowie bei der aktiven Kundenfindung. Wir – das sind drei Berliner*innen und ein Franke – Frau Blume und die Herrn Hasford, Schach, Scheuerlein bilden den Kern, der Ihnen immer als Ansprechpartner*in zur Verfügung steht.

Im Fokus stehen die strategische Erfolgssicherung durch Innovation im Unternehmen, das Erkennen und Erfüllen von Kundenbedürfnissen sowie die Mechanismen der Produktindividualisierung. Im Background heißt das Unterstützung beim kollaborativen Arbeiten, führen der Mitarbeiter und lösen von Konflikten sowie bei der Gestaltung von Kundenkommunikation und Lieferantenbeziehungen.

Wir kennen die Paradigmen und den Mindset von Inhabern, Führungskräften und Mitarbeiter*innen, wenn Begriffe wie Digitalisierung, digitaler Wandel oder digitale Transformation von Prozessen im Raum stehen. Von der Ideenfindung über die Projektbegleitung bis zum Finalisieren des Wandels begleiten wir Unternehmen wertschätzend, transparent und zielorientiert. Daher sind wir gleichermaßen ideale Partner für Institution, Hersteller und Dienstleister.

Wie heißen Ihre aktuellen Herausforderungen? Wir freuen uns auf den lösungsorientierten Dialog mit Ihnen und gemeinsamen Erfolg!

Rückruf zum Besprechen konkreter Möglichkeiten

Tel +49 30 2028 6609 | Mobil +49 179 146 0316 | [Claudia Blume](#)

Kernkompetenzen – Schwerpunkte der Arbeit:

Claudia Blume (rechts) / Beratung und Coaching zu:

- ❖ IT-Vertrieb
- ❖ Positionierung
- ❖ Zielkunden
- ❖ Auftrags- und Kalt-Akquise

Ralf Hasford (mitte/rechts) / Workshop, Seminar, Vortrag:

- ❖ Kollaboration, Arbeit 4.0
- ❖ Geschäftsmodell
- ❖ Innovation, IoT und CpS

Frank Schach (mitte/links) / Beratung und Coaching

- ❖ Marketing-Ideen
- ❖ Nachfolge Anbahnung
- ❖ Business Mediation

Heinrich Scheuerlein (links) / Beratung und Coaching

- ❖ Beratung bei Zahlungsproblemen
- ❖ Coaching und Changemanagement
- ❖ Business Mediation

