

## Gastkommentar

## Schluss mit Jammern



Die Klagen von Managern über zu viel Komplexität sind Ausdruck von Denkfaulheit und Selbstmitleid, kritisiert **Markus Baumann**.

**W**ir leben in einer einmalig komplexen Welt.“ Oder: „Unser Geschäft ist einzigartig komplex.“ Die alltäglich zu hörenden Klagen von Managern gehen einher mit einem Achselzucken: „Dem sind wir nun mal ausgeliefert.“

In der Tat steht jede Managemententscheidung unter dem Eindruck einer hohen Dichte von Abhängigkeiten und Unwägbarkeiten. Wie gehen wir mit Währungsrisiken um, die wir nicht beeinflussen können? Wer liefert uns zu einem annehmbaren Preis und guter Qualität zuverlässig die Komponenten, die wir brauchen, wenn wir unser eigenes schwächelndes Produktgeschäft aufgeben? Verkümmert unser Kerngeschäft im Zeitalter von künstlicher Intelligenz und Blockchain zum margschwachen Allerweltsprodukt? Und selbstverständlich: Wie verändert die digitale Transformation unsere Organisation?

Es gibt Trost. Dass Zeitgenossen Veränderungen als komplex wahrnehmen, war schon immer so. Das galt bei der Einführung der Dampfmaschine ebenso wie bei der Erhöhung der Übertragungsgeschwindigkeit einer

Nachricht in die USA durch das Telegramm Mitte des 19. Jahrhunderts um das 4 000-Fache. Es ist auch ein natürlicher Reflex, dass wir neue Fragen mit alten Rezepten beantworten wollen. Es braucht Zeit, bis wir verstehen: Die Reaktion auf eine digitale Plattform, die Kunden beste Lösungen über alle Wettbewerber hinweg bietet und damit große Margen erzielt, kann nicht darin bestehen, dasselbe weiterzumachen, nur billiger. Die uns eigene hohe Anpassungsfähigkeit an neue Bedingungen hat letztlich immer gesiegt - sofern wir Komplexität nicht als Absolution für ein Weiter-so missbraucht und dem Gefühl des Ausgeliefertseins nicht freien Lauf gelassen haben.

Die schlimmste Erscheinungsform der Komplexität ist die selbst erzeugte. Nichts anderes als hausgemacht sind nämlich aus Misstrauen erwachsene Abstimmungsschleifen, die wir unserer Organisation verordnen; Planungen, von denen jeder weiß, dass sie nach kurzer Zeit nicht das Papier wert sind, auf dem sie stehen; mangelnde Konsequenz bei längst anstehenden Personalentscheidungen; überflüssige, lausig vor- und nachbereitete Meetings; aus Desorientierung in Aktionismus verfallen, statt innezuhalten: Welche Kunden wollen wir in Zukunft nicht mehr? Was beenden wir?

Die Liste der selbst verschuldeten Komplexitätstreiber im Alltag ließe sich beliebig verlängern. Da entpuppt sich, dass die Jammerei über Komplexität im Kern Ausdruck von Denkfaulheit und Selbstmitleid ist. Auch hier gibt es Licht am Ende des Tunnels: Was wir selbst angezettelt haben, können wir selbst ändern - gleich heute Nachmittag.

**Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)

„  
Was wir angezettelt haben, können wir ändern - gleich heute Nachmittag.“