

ARTIKEL – Der Standard – „Business Behavior“

Komplexitätsreduktion

Gegen die Gefahr der einfachen Abkürzungen

Unsere Gesellschaft entwickelt sich mit rasant wachsender Komplexität. Die Dynamiken global vernetzter Märkte, Informationen und sozialer Netzwerke nehmen zu. Was liegt daher näher, als im Unternehmensalltag ein Stück dagegen zu steuern. Ist Komplexitätsreduktion die neue Königsdisziplin für Führungskräfte, oder eine gefährliche Abkürzung?

■ Beim Individuum beginnt alles. Menschen sind komplex und in ihren Reaktionen nicht vorhersehbar. Verabschieden sie sich vom Bild einer gezielten Steuerbarkeit von Mitarbeitern. Betrachten sie alle Kommunikationsformen mit einem Unsicherheitsfaktor. Sie werden nur selten genau das bewirken, was sie vor hatten. Lernen sie mit natürlichen Nebeneffekten wie Fehlinterpretation, Widerstand und Gerüchten umzugehen. Rechnen sie mit einer immer rasanteren Verbreitungsgeschwindigkeit von Informationen, u.a. durch Web 2.0. Antizipieren sie diese Effekte bei ihrer Kommunikation. Das gibt ihnen Weitblick, erhöht die Klarheit ihrer Botschaften und stabilisiert ihre Wirkung.

■ Teams sollen oft neuartige, komplexe Problemstellungen lösen. Sie können diese Aufgabe zwar mit Prozessen steuern oder mit Tools und Methoden bearbeiten, aber jede dieser Maßnahmen eröffnet neue Komplexität. Etab-

lieren sie in Teams Spielregeln und Best Practices. Seien sie aber nicht verleitet, Hilfsmitteln zu viel Glauben zu schenken. Kreative Lösungen entstehen nicht aus reproduzierten Routinen. Definieren sie unbedingt Ziele und Erfolgsfaktoren und akzeptieren sie Fehler, solange die Quote an Lösungen hoch bleibt. Fördern sie gutes Arbeitsklima, Selbststeuerung und Lösungsfokus in ihren Teams. Das Ziel ist das Ziel – nicht der Weg.

■ Für Organisationen wird professionelles Improvisieren immer wichtiger. Lassen sie sich nicht zur regelmäßigen Komplexitätsreduktion verleiten. Führungskräfte brauchen – so paradox das ist – einen sicheren Umgang mit Unsicherheit. Fördern sie ganzheitliches, potenzialorientiertes Denken und gleichzeitig die Achtsamkeit für Details. Steigern sie die Beobachtungsfähigkeit von Veränderungstendenzen ihrer Märkte, Geschäftsentwicklung, Kundenzufriedenheit und Unternehmenskultur. So können sie große Chancen und Risiken früh beeinflussen. Und treffen sie trotz aller Komplexität viele Entscheidungen, die sie klar kommunizieren.

KURZPROFIL



Jan A. Poczynek ist Projektmanagement- und Organisationsberater aus Wien. blog.poczynek.org
Sein professioneller Ansatz stellt Wirkung und Umsetzung in den Vordergrund - profiliert aus vielseitiger Praxis, integriert er als Berater seinen fundierten Background.
Er orientiert Lösungen stets an menschen teams & organisationen. In den Rollen als Berater, Trainer und Coach ist es sein Ziel, Kunden in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen ganzheitlich zum Erfolg zu begleiten.

Seine Expertise umfasst 18 Berufsjahre reflektierter Erfahrung in Führung, Projektmanagement und Beratung mit den Kernthemen Informationstechnologie, Management, Projektmanagement und Organisationsentwicklung. Seine Stationen führen von der Technischen Universität Wien zu IBM, Unilever und Anecon, sowie international der Universität Harvard, IBM Stuttgart und Superfund Grenada - in die freie Beratung.

Weiterbildungen, die seine persönliche Entwicklung und Beratungsleistung prägen, integrieren die Themen systemische Organisationsentwicklung, Leadership, Projekt- und Prozessorientierte Organisation, Changemanagement und Spiritualität.

SA./SO., 22./23. NOVEMBER 2008

KARRIERENSTANDARD

GOURMET WATCHLIST

>> Reserve-Weine aus Carnuntum
>> Rund **80 Top-Rotweine** des Jahrgangs 2006 präsentiert das Weinbaugebiet Carnuntum am 25. 11. ab 14 Uhr im **Palais Niederösterreich** in der Wiener Herrngasse anlässlich der **Carnuntum Reserve 2006**. Die Bezeichnung „Reserve“, seit April 2008 per Verordnung definiert, steht für die Oberliga an dichten, regions- und sortentypischen Weinen. Für eingehender Interessierte gibt es zwei **Workshops** (14 und 16 Uhr), in denen Klimata und Terroir der Region anhand ausgewählter Weine dargestellt werden. Und sollte jemand nach fünf Stunden Verkostung hungrig sein und Lust auf Musik und Carnuntum-Weine aus der Magnum haben, bietet **Artner am Franziskanerplatz** ein **6-Gang-Menü inklusive Weinbegleitung** und anschließendem **Big Bottle Club** (95 € p. P., gesonderte Anmeldung erbeten).
>> 14-19 Uhr, 18 €, *Anmeldung & Info* (01) 369 79 90-0 oder *office@wine-partners.at*
Reservierung Menü & Big Bottle Party unter Tel. (01)503 5034 oder *franziskanerplatz@artner.co.at*

>> Champagner-Probe vom Feinsten
>> Als das „Jeroboam“ in der Schleifmühlgasse, spezialisiert auf Champagner, die teilweise direkt importiert werden, zu klein wurde, übersiedelte Christian Weiniger auf den **Petersplatz in der Wiener City** und eröffnete **Le Cru - 100 % Champagner**. Hier stehen ihm jetzt mehr Platz, auch für tägliche glasweise Proben, zur Verfügung. Von Zeit zu Zeit veranstaltet er auch Themenverkostungen wie z. B. **das Beste**, das **zehn ausgewählte Champagnerhäuser** zu bieten haben, am 3. 12. mit allzeit Bekanntem wie Dom Pérignon, Roederer Cristal, Taittingers Comtes de Champagne oder La Grande Dame von Veuve Clicquot sowie dieser Liga absolut Würdigen und zu Entdeckendem wie Pierre Peters oder De Sousa. Anmeldung erbeten!
>> 195 € p. P., *Le Cru, Petersplatz 8; 1010 Wien, Tel. (01) 533 47 91-22, E-Mail: office@lecrucru.at*

>> Taubenkobel und die Kunst
>> Walter Eselböck, laut Eigendefinition der „höchstdekorierte Koch Österreichs“, bittet am **28. November** zu einem Fünf-Gänge-Menü, das nicht nur durch Weine des familieneigenen Gutes Olgau von Schwiegerohn **Eduard Tschepp**, sondern auch durch die **Lebensmittel** des Autors **Robert**

Komplexitätsreduktion

Gegen die Gefahr der einfachen Abkürzungen

Jan Poczynek*

Die Dynamiken global vernetzter Märkte, sozialer Netzwerke und Informationen nehmen zu. Was liegt näher, als im Unternehmensalltag ein Stück gegenzusteuern. Ist Komplexitätsreduktion die neue Königsdisziplin für Führungskräfte oder eine gefährliche Abkürzung?

■ Menschen sind komplex und in ihren Reaktionen nicht vorhersehbar. Verabschieden Sie sich vom Bild einer gezielten Steuerbarkeit von Mitarbeitern. Betrachten Sie alle Kommunikationsformen mit einem Unsicherheitsfaktor. Sie werden nur selten genau das bewirken, was Sie vorhatten. Rechnen Sie mit einer immer rasanteren Verbreitungsgeschwindigkeit von Informationen. Antizipieren Sie diese Effekte bei Ihrer Kommunikation. Das gibt Ihnen Weitblick, erhöht die Klarheit Ihrer Botschaften und stabilisiert ihre Wirkung.

■ Teams sollen oft neuartige, komplexe Problemstellungen lösen. Sie können diese Aufgabe zwar mit Prozessen steuern oder mit Tools und Methoden bearbeiten, aber jede dieser Maßnahmen eröffnet neue Komplexität. Etablieren Sie in Teams Spielregeln und Best Practices. Seien Sie aber nicht verleitet, Hilfsmitteln zu viel Glauben zu schenken. Kreative Lösungen entstehen nicht aus reproduzierten Routinen. Definieren Sie unbedingt Ziele und Erfolgsfaktoren und akzeptieren Sie Fehler, solange die Quote an Lösungen hoch bleibt.

■ Für Organisationen wird professionelles Improvisieren immer wichtiger. Lassen Sie sich nicht zur regelmäßigen

Komplexitätsreduktion verleiten. Führungskräfte brauchen einen sicheren Umgang mit Unsicherheit. Fördern Sie ganzheitliches, potenzialorientiertes Denken und gleichzeitig die Achtsamkeit für Details. Steigern Sie die Beobachtungsfähigkeit von Veränderungstendenzen Ihrer Märkte, Geschäftsentwicklung, Kundenzufriedenheit und Unternehmenskultur. So können Sie große Chancen und Risiken früh beeinflussen.

BUSINESS BEHAVIOUR



*Jan Poczynek ist Projektmanagement- und Organisationsberater, blog.poczynek.org



CORTIS NÄHRWERT

King Kelch

Nach dem ersten Frost, heißt es, schmeckt der Kohl erst richtig gut. Durch die Kälte verlangsamte sich der Stoffwechsel, die mittels Photosynthese gewonnene Energie kann in Zucker umgewandelt werden – das schmeckt man. Vergleichbares geschieht bei einer Reihe von Wintergemüsen und Obst: Mispeln, Quitten, Schlehen, Pastinaken, Porree, Vogerlsalat und etliche mehr profitieren auf wunderbare Weise vom Kälteschock des beginnenden Winters. So ein Prachthappel, frisch und zu natürlicher Süße gefroren, ist würdig, gefüllt als Festtagsbraten aufgetragen zu werden. Dafür blanchiert man ein Dutzend große Kohlblätter in kochendem Wasser. Für die Fülle je 2 Schalotten und Knoblauchzehen, je 100 Gramm Champignons und gekochte Maroni und den Rest des Kohls fein hacken und in Olivenöl anrösten. Mit je 250 Gramm rohem Bratwurstbrät (ideal: ital. Salsiccia) und Bratenresten (Hendl, Ente, Rind, was da ist ...) vermischen, mit Salz und viel schwarzem Pfeffer würzen. Etwas Fülle auf ein Kohlblatt streichen, mit einem weiteren Blatt bedecken und so schichtweise eine Halbkugel bauen, bis die Füllung aufgebraucht ist. Sorgfältig in Frischhaltefolie wickeln und in kochendem Wasser 1,5 Stunden sanft kochen – die Folie sollte möglichst wasserdicht sein. Abtropfen lassen, Folie entfernen und für 30 Minuten bei 200 °C im Ofen braten lassen – dabei wiederholt mit etwas Butter übergießen.