

# Komplexitätskultur

... eine Unternehmenskultur, die einen besseren Umgang mit Komplexität ermöglicht und fördert.

## Einführung

Unternehmen müssen sich schnell und agil an die vernetzte, dynamische Welt anpassen. Der erfolgreiche Umgang mit Komplexität wird dadurch zur Voraussetzung, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, ergibt sich jedoch nicht aus einzelnen Prozessen oder Werkzeugen, sondern muss fest in der Unternehmenskultur verankert sein. Die Merkmale einer solchen Komplexitätskultur lassen sich in vier Dimensionen gliedern, die komplementär und miteinander vernetzt sind.

Um diese Dimensionen im Detail erleben zu können, möchten wir Sie auf eine Reise durch das fiktive Unternehmen Sekoun mitnehmen, in dem die Komplexitätskultur von jedem einzelnen und von allen zusammen gelebt wird.

## 1. Komplexität leben

Ein erfolgreicher Umgang mit Komplexität im Unternehmen basiert darauf, dass Mitarbeiter Komplexität verstehen: Wie entsteht Komplexität, was bedeutet sie? Auf dieser Grundlage können sie Komplexität nicht nur besser akzeptieren, sondern auch gestalten, um das inhärente Wettbewerbspotenzial voll auszuschöpfen.

### 1.1. Verstehen

#### **Anna Steins Verabredung mit der Komplexität**

Der Workshop ‚Komplexität besser verstehen‘, der für alle neuen Mitarbeiter bei Sekoun zum Pflichtprogramm gehört, war wieder ein voller Erfolg. Das Feedback von Neuling Anna Stein zeigt, dass die Sekoun-Strategie, Komplexität positiv zu konnotieren, aufgeht. „Dieser Tag war für mich sehr interessant. Tatsächlich habe auch ich mich bisher unsicher und gestresst gefühlt, sobald ich mit einer komplexen Fragestellung zu tun hatte. Jetzt habe ich besser verstanden, was Komplexität ist, und warum es für Unternehmen ein immenser Vorteil ist, damit umgehen zu können.“

#### **Hintergrund**

Der Begriff ‚komplex‘ ist in unserem Sprachgebrauch tendenziell negativ belegt – als Synonym für schwierig oder unverständlich. Und so wird Komplexität in vielen Unternehmen auch wahrgenommen. Aber Komplexität ist per se kein Problem, sondern eine neutrale Systemeigenschaft: Wir sprechen von

Komplexität, wenn viele unterschiedliche Faktoren intensiv miteinander verknüpft sind, sich dynamisch entwickeln und intransparent erscheinen. Komplexe Systeme sind nicht vorhersagbar, zeigen keine einfachen kausalen Zusammenhänge und können nicht durch Freischneiden einfacher gemacht werden. Unternehmen mit ihrer Vielfalt an Produkten, Prozessen, Werkzeugen und Stakeholdern sind ein Paradebeispiel für ein komplexes System.

### **Zum Mitnehmen**

Die Kombination von Wechselwirkungen und Dynamik löst bei den Betroffenen häufig Stress aus. Um diesen Stress abzubauen, ist eine Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens für die Theorie des Komplexitätsmanagements ein guter erster Schritt. Diese kann zunächst in Schulungsform erfolgen, um Merkmale, Herausforderungen und ‚Best Practices‘ kennenzulernen. Idealerweise erfolgt zudem eine operative Begleitung im Alltag. Denn durch ein besseres Verständnis von Komplexität wird die Voraussetzung für eine höhere Akzeptanz geschaffen.

## 1.2. Akzeptieren

### **„Es ist komplex, das ist ok“**

Beim Kickoff des Projekts stellt Teamleiter Harald Meister die Zielsetzung und die Rahmenbedingungen vor: „Unser Ziel ist die Umsetzung eines IT-Systems zur vollständigen Rückverfolgbarkeit der Komponente über den ganzen Lebenszyklus unserer Produkte. Daran sind viele Partner und Sekundär-Teams beteiligt, es betrifft zahlreiche Prozesse und Werkzeuge.“ Gleichzeitig schwört er das Team nochmal darauf ein, Komplexität als Chance zu sehen: „Wir wissen noch nicht genau, was die Anforderungen an dieses System sind und wie wir konkret vorgehen. Aber wie üblich werden wir die Gesamtsituation analysieren, um die Zusammenhänge und ihre Auswirkungen besser zu verstehen. Wir haben mit diesem Projekt die Möglichkeit, unsere Produktqualität weiter zu steigern.“

### **Hintergrund**

Auch in der Natur finden sich zahllose komplexe, sich selbst organisierende Systeme vom Muster einer Sanddüne bis zum Ökosystem Regenwald. Deren Vorhandensein wird schlicht akzeptiert, wenn nicht gar bewundert. In der Freizeit ist Komplexes, etwa Gesellschaftsspiele, häufig positiv belegt und gilt als spannende Herausforderung. Im beruflichen Kontext dagegen macht Komplexität oft Angst und es wird versucht, sie zu vermeiden, zu reduzieren oder zu beherrschen. Das kostet viel Energie, ist aber nicht zielführend. Wenn es dagegen gelingt, Komplexität auch im Unternehmen zu akzeptieren, wenn sie als Chance verstanden wird, ist der Weg zum Gestalten bereitet.

### **Zum Mitnehmen**

Ein gemeinsames Verständnis für Komplexität, ihre Merkmale und Folgen ist grundlegend, um eine komplexe Situation zunächst erkennen zu können. Darauf aufbauend gilt es, Komplexität im Unternehmen positiv zu kommunizieren. Dabei können Führungskräfte als Vorbild agieren. Im Idealfall wird so die persönliche Einstellung dem Thema gegenüber geändert, die ganzheitliche Betrachtung von Systemen, eine Ambiguitäts- und Unsicherheitstoleranz werden in der Unternehmenskultur verankert. Das erlaubt Experimentierfreude und Spaß an neuen Ansätzen, die Offenheit für andere Perspektiven und einen positiven Umgang mit Fehlern.

## 1.3. Gestalten

### **Von Kreativität, Begeisterung und Möglichkeiten**

Bei Sekoun ist man der Überzeugung, dass man das gut macht, was man gerne macht. Die drei Gründer und das Human Resources-Team berichten von der Sekoun-Kultur und dem Spaß am Gestalten: „Bei uns zählen Originalität und Kreativität. Wir diskutieren Ideen ergebnisoffen, es gibt Freiräume statt Kontrolle und so bringen sich alle mit Begeisterung ein. Wir nutzen die Vielfalt und begegnen Komplexität mit Komplexität. Unternehmerisches Denken und Handeln werden großgeschrieben. Wir bieten dem Kunden einen Mehrwert, zeigen Stellschrauben auf und schaffen intelligente Lösungen.“ Und Gründer Marc Renoir ergänzt: „Ein Team aus motivierten Leuten kann so viel bewirken, das reißt mich immer wieder mit.“

### **Hintergrund**

Komplexität stellt eine echte Chance für Unternehmen dar: Sie schafft die Voraussetzung für vielfältige, kundenorientierte Produkte, bietet Gestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter und Alleinstellungspotenzial für das Unternehmen. In vielen Fällen sorgt sie für hohe Eintrittsbarrieren für Nachahmer, stellt eine USP für das Unternehmen dar und bietet somit letztendlich einen Imitationsschutz. Komplexität gestalten zu können, dabei die Vielfalt der Kompetenzen aller Beteiligten oder Synergien zwischen Prozessen, Werkzeugen oder Produkten zu nutzen, bietet Unternehmen daher einen klaren Wettbewerbsvorteil.

### **Zum Mitnehmen**

Wird Komplexität verstanden und akzeptiert, sind wichtige Voraussetzungen erfüllt, um Komplexität zu gestalten. Beim erfolgreichen Umgang mit komplexen Systemen helfen systemisches Denken und Antizipation, Kommunikationsfreude und Offenheit. Durch Flexibilität und Wahrnehmungsschärfe erkennen die Beteiligten Änderungen und können sich schneller anpassen. Im Idealfall wird die ‚Intelligenz der Vielen‘ durch den Austausch von Ideen, Vernetzung und Kollaboration genutzt. Experimentieren, eine lebendige Feedback-Kultur und das Arbeiten nach dem Pareto-Prinzip helfen, das Gestaltungspotenzial komplexer Systeme auszuschöpfen.

## **2. Komplexitäts-Leader**

Führung im komplexen Umfeld setzt eine positive Einstellung der Führungskräfte zum Thema Komplexität voraus. Der Komplexitäts-Leader agiert als Visionär, der sein Team für die Ziele begeistert. Darüber hinaus ist er als Förderer darauf bedacht, die Rahmenbedingungen für eine produktive Zusammenarbeit zu schaffen. Und schließlich lebt der Komplexitäts-Leader als Vorbild Werte und Grundprinzipien der Unternehmenskultur vor.

### 2.1. Visionär

#### **Von Schiffen und der Sehnsucht nach dem Meer**

Dem Beobachter dieser Teamrunde bietet sich ein motivierendes Bild: Zwölf Sekoun-Mitarbeiter und Marc Renoir, einer der drei Gründer und Geschäftsführer diskutieren sich die Köpfe heiß über Kundennutzen, den Spaß am Produkt und wie die Sekoun Group die Zukunft mitgestalten kann. Im Raum ist zu spüren, wie die Begeisterung Renoirs für die Entwicklung neuer Produkte auf das Team

übergeht. Auf die Frage, wie er das komplexe Umfeld der Sekoun Group bewertet, antwortet Renoir: „Ich sehe das als sportliche Herausforderung, um mit dem Team die eigenen Träume zu verwirklichen.“ Außerdem verrät er seine persönliche Vision, Saint-Exupérys Satz „Wenn du ein Schiff bauen willst, trommle nicht nur Männer zum Arbeiten zusammen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem endlosen Meer“.

### **Hintergrund**

Mehr denn je sind Menschen heute auf Sinnsuche und möchten sich auch emotional mit ihrer Arbeit identifizieren. Zentral ist daher eine tragfähige, gemeinsame Vision des Unternehmens. Sie schafft Engagement und Motivation, lässt alle an einem Strang ziehen und hilft den Teams, Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Denn am Ende sind es nicht Prozesse oder Methoden, sondern es ist die Haltung der Menschen, die über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Mit einer transparenten Vision und einem gemeinsamen Verständnis der Unternehmensziele wissen die Mitarbeiter zudem, wo das Unternehmen aktuell steht und wo es hin möchte.

### **Zum Mitnehmen**

Um sich auch im komplexen Umfeld zurechtzufinden, brauchen Mitarbeiter Landmarks als Orientierungshilfe. Der Komplexitäts-Leader fungiert dabei in zweierlei Hinsicht als Navigator: Er zeigt das inhaltliche und das übergreifende ‚Wohin‘ auf. Während die Führungskraft das große Ganze im Auge behält, achtet sie darauf, ob sich das Unternehmen noch auf dem richtigen Kurs befindet und greift ein, wenn dies nötig ist. Der Weg zum Ziel wird idealerweise nicht mehr vorgegeben.

## 2.2. Förderer

### **Motivieren und delegieren**

Teamleiter Daniel Kurz versteht sich als Dienstleister für sein Team. Er ermuntert seine Mitarbeiter, Neues ergebnisoffen zu probieren und steht ihnen bei der Einschätzung von Risiken als Sparringpartner zur Seite. Im Gespräch wird deutlich, dass bei ihm den Worten auch Taten folgen: „Hat ein Mitarbeiter eine Idee, aus der ein neues Projekt entsteht, kann er dieses – entsprechend seiner Kompetenzen und Interessen – voll verantwortlich gestalten.“ Laut Kurz lassen sich die komplementären Fähigkeiten im Team so sehr zielführend verbinden. Und ein weiterer wichtiger Punkt: „Erweist sich eine Idee als Sackgasse, sehe ich es als meine Aufgabe, zum Weitermachen zu motivieren“.

### **Hintergrund**

Entscheidungen werden am besten da getroffen, wo sie sich auswirken, nämlich am Kunden und am konkreten Produkt. Das schließt eine streng hierarchische Führung nach kleinteiligen Regeln aus. Stattdessen wird durch Delegation Platz geschaffen für eine zielführende Selbstorganisation der Mitarbeiter. Konstruktiver Diskurs hilft dabei, kalkulierbare Risiken einzugehen. Die so gewonnenen Freiräume fördern die intrinsische Motivation aller Beteiligten.

### **Zum Mitnehmen**

Eingebettet in die Unternehmenskultur findet die Belegschaft geeignete Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Umgang mit Komplexität. Hierfür ist eine positive Konnotation von Fehlern förderlich, d. h. Mitarbeiter dürfen ohne Konsequenzen Schwächen eingestehen und Fehler machen, um daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Die Führungskraft gibt Feedback, um diesen

Progress zu begleiten. Zudem fördert sie idealerweise die Vernetzung der Mitarbeiter und ermöglicht das Experimentieren mit Neuem.

## 2.3. Vorbild

### **„Walk the talk“**

Ein Tag im Arbeitsleben von Alex Miller, einem der drei Sekoun-Gründer, zeigt, warum er so geschätzt wird – er lebt die Unternehmenskultur tatsächlich vor. Das beginnt beim morgendlichen Gang durchs Großraumbüro, wenn Alex Miller jeden persönlich begrüßt, geht weiter in diversen Meetings im Tagesverlauf, in denen er allen auf Augenhöhe begegnet und endet bei der Abendveranstaltung, wenn Alex Miller kurzfristig mitanpackt. Die Kolleginnen Marina Andersson und Suza Licht sind sich daher einig: „Alex Miller ist authentisch. Er schafft ein positives Arbeitsklima. Deswegen vertrauen wir ihm und arbeiten gerne mit ihm“.

### **Hintergrund**

Es gibt so viele Führungsstile wie Führungskräfte. Besonders erfolgreich sind CEOs, die je nach Anforderung und Umfeld in der Lage sind, unterschiedlich zu führen. Hierbei gibt es keinen generell richtigen oder falschen Weg. Die Kunst besteht in der Wahl des jeweils passenden Stils. Der Komplexitäts-Leader lebt Komplexitätskultur, Worte und Taten sind bei ihm kongruent. Wertschätzung und Respekt als Grundprinzipien des Interagierens schaffen dabei die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten.

### **Zum Mitnehmen**

Die Komplexitäts-Führungskraft stellt Mitarbeiter nicht nur aufgrund von Erfahrungen, Zeugnissen und Qualifikationen ein, sondern auch aufgrund von Auftreten, Problemlösungsfähigkeit und anderen Softskills. Den Mitarbeitern zu vertrauen und Aufgaben zu delegieren ist der Komplexitäts-Führungskraft näher als zu prüfen und zu kontrollieren. Ein Leader im komplexen Umfeld stellt zudem idealerweise Fragen und erwartet Vorschläge, statt Anweisungen zu geben. So ist er primus inter pares und lebt Komplexität.

## **3. Intelligenz der Vielen**

Komplexe Fragestellungen haben keine einfache Lösung. Durch den Diskurs zwischen Personen mit unterschiedlichen Sichtweisen auf ein Thema lässt sich dieses jedoch umfassender ergründen. Wird in einer Organisation die Vernetzung gefördert, kann sich die Intelligenz der Vielen voll entfalten. Von interner und externer Kollaboration profitieren alle Beteiligten.

### 3.1. Diskurs

#### **Diskurs zum Mittagessen**

Diskutieren heißt bei Sekoun vor allem Zuhören: aufmerksam, aktiv, respektvoll. Andere Meinungen werden wertgeschätzt und Meinungs austausch wird gefördert. David Rücker erinnert sich an seine erste Brownbag-Session im Team vor zwei Jahren. „Ich konnte mir darunter erstmal nichts vorstellen. Aber diese Treffen sind für mich inzwischen der Inbegriff gelebter Diskurs-Kultur bei Sekoun. Wir

diskutieren in entspannter Runde neue Projekte. Dabei werden nur ‚echte‘ Fragen aus Interesse gestellt, keiner will sich profilieren. Die Diskussionen sind sachlich und für alle Beteiligten spannend“.

### **Hintergrund**

Komplexe Systeme lassen Interpretationsspielraum, es gibt mehr als die eine Wahrheit: Durch den Austausch unterschiedlicher Sichtweisen werden verschiedene Facetten ersichtlich. Dieser aktive Diskurs erfordert jedoch von allen Beteiligten Mut: seitens der Mitarbeiter die Courage, sich einzubringen und seitens der Führungskraft die Entschlossenheit, Diskurs zuzulassen. Wenn Experten und Generalisten sich auf dieser Basis ergänzen können, lassen sich im Team mehr Ideen generieren, viele Blickwinkel führen dann zu einem stimmigen Gesamtbild.

### **Zum Mitnehmen**

Diskurs und Feedback finden im Idealfall mit wertschätzender Offenheit für andere Positionen über alle Hierarchieebenen hinweg statt. Ist Diskurs im Unternehmen willkommen, steht gegenseitiges Fordern vor bloßem Bestätigen. Das bietet die Chance, die eigene Komfortzone zu verlassen und sich Neuem zu öffnen. Eine gelebte Feedback-Kultur ermöglicht auch die Reflexion einer Entscheidung zu einem späteren Zeitpunkt, wenn neue Informationen vorliegen. Die direkte Diskussion auftretender Meinungsverschiedenheiten unterstützt zudem einen offenen Umgang unter Kollegen, denn so besteht kein Anlass zur Gruppenbildung Gleichgesinnter.

## 3.2. Vernetzung

### **Über Anfänge, Abteilungen und Alternativen**

Hannes Braml, einer der Gründer, gibt Einblicke in die Organisationsstruktur von Sekoun: „Am Anfang hatten wir wie viele Start-ups keine Hierarchien. Das lief bestens, bis wir die Schwelle der 50 Mitarbeiter überschritten: Da haben wir Abteilungen eingeführt und waren tatsächlich ganz schnell in den vielzitierten Silos gefangen. Die Vernetzung klappte nicht mehr richtig, es gab Missverständnisse, die viel Zeit gekostet haben. Deswegen haben wir vor einiger Zeit die Abteilungen wieder abgeschafft, arbeiten jetzt projektbasiert in Teams aus verschiedenen Fachrichtungen. Das war möglich, weil alle die Entscheidung mitgetragen haben und stellte sich für uns als richtiger Weg heraus.“

### **Hintergrund**

Starre Hierarchien grenzen ab, führen zu Zielkonflikten zwischen Abteilungen und widersprechen der Dynamik komplexer Systeme. Vernetzte Organisationen haben deutlich bessere Chancen, Komplexität zu meistern. Das autonome Arbeiten aller Beteiligten an klaren, gemeinsamen Zielen führt zu einer Netzwerkstruktur. Statt einer Heldenkultur mit Fokus auf einzelne Personen liegt das Augenmerk auf den Interaktionen. Aber auch wenn hierarchische und vernetzte Organisationen scheinbar Gegenpole sind, braucht eine funktionierende Selbstorganisation eine visionäre Führungsperson, die als Navigator agiert und bereit ist, auf ‚klassische‘ Macht zu verzichten.

### **Zum Mitnehmen**

Alle Mitarbeiter des Unternehmens verfolgen ein übergeordnetes, gemeinsames und akzeptiertes Ziel. Jeder Einzelne darf und soll sich persönlich einbringen und ‚für das Ganze denken‘. Hierbei gilt es, gerade diejenigen abzuholen und zu unterstützen, die noch wenig Erfahrung mit eigenverantwortlichem Arbeiten haben. Autonomes Arbeiten heißt auch, die Verantwortung zu

übernehmen, auch für Fehler, was durch eine positive Fehlerkultur erleichtert wird. So ermöglicht Vernetzung auch Gestalten und Lernen.

### 3.3. Kollaboration

#### **Ein hilfreicher Blick über den Tellerrand**

Bei einem der zahlreichen Sekoun-Grillfeste letzten Sommer liefen sich Johanna Meiller, Marketing, und Bea Grünwald, Elektrotechnik, über den Weg. Seitdem gehen sie gelegentlich zusammen Mittagessen, tauschen sich über aktuelle Projekte aus. Bea Grünwald hatte in einem Projekt größere Probleme, Johanna Meiller bot ihre Unterstützung an. In einem gemeinsamen Workshop wurden mit Kreativitäts- und Visualisierungstechniken gemeinsam Lösungsideen entwickelt. Johanna Meiller ist sehr zufrieden mit dem Resultat: „Wir konnten Bea unterstützen und haben ganz nebenbei ein tieferes Verständnis für die Produkte, die wir vermarkten, gewonnen“.

#### **Hintergrund**

Während in Konkurrenz nur einer gewinnen kann, ist Kollaboration auf beiderseitigen Nutzen (win-win) ausgelegt. Erfolgreiche Kollaboration basiert auf Vertrauen und setzt interdisziplinäres Denken und Handeln voraus. Am besten leben die Führungskräfte Kollaboration vor: Durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder die entsprechende Anerkennung interner Kollaboration sind sie Vorbild und Motivator. Wenn zudem allen Beteiligten klar ist, dass Eigeninitiative gefordert ist, da Kollaborationen nicht von selbst entstehen, kann Komplexität besser gemeistert werden.

#### **Zum Mitnehmen**

Kollaboratives Arbeiten ist kein Synonym für ‚Konsens über Alles‘. Es bedeutet viel mehr, gemeinsame Ziele zu verfolgen und dabei die eigene Meinung im Diskurs zu vertreten sowie Feedback zu geben. Eine gelebte, wertschätzende Feedback-Kultur im Unternehmen unterstützt nicht nur Kollaborationen, sondern wirkt sich auch vertrauensbildend aus. Für die Führungskraft heißt Vertrauen loslassen und delegieren, Makro- statt Mikromanagement. Beim Mitarbeiter wiederum erfordert dies Selbstständigkeit und Verantwortungsbereitschaft.

## **4. Lernende Organisation**

Für die erfolgreiche Begegnung mit Komplexität sind lernende Organisationen bestens gerüstet. Ein lernendes Unternehmen befindet sich ständig in Bewegung, denn Ereignisse werden nicht als Gegebenheit, sondern als Anregung zum Experimentieren gesehen. In einer solchen, von Offenheit und Individualität geprägten Unternehmenskultur gilt Scheitern als Chance, die Wissensbasis zu erweitern. Jeder Mitarbeiter möchte lernen und sich weiterentwickeln. Dabei wird er vom Unternehmen unterstützt.

### 4.1. Experimentieren

#### **Über Versuch und Irrtum zum Erfolg**

Dass der Vorschlag eines Generalisten im Projekt die entscheidende Wendung bringt, hätte Carlo Dall'Amico noch vor kurzem nicht gedacht. Er gilt als ausgewiesener Experte in seinem Fachgebiet. Steffen Kreuzer, sein Kollege mit der ausgeprägten systemischen Denkweise, brachte vor zwei Wochen eine Idee ein, die das Team intensiv diskutierte. „Als klar war, wir probieren das jetzt, war ich immer noch ziemlich kritisch eingestellt“, gibt Carlo Dall'Amico zu. Nach dem heutigen Kundentermin ist er positiv überrascht: „Das war für mich ein unerwartetes Ergebnis, Hut ab vor meinem Kollegen! Der Kunde war begeistert. Für mich ist das mal wieder ein Beleg dafür, dass wir in der Sekoun Group mit dem ‚Navigieren auf Sicht‘ per Versuch und Irrtum in häufig wechselnden Teamaufstellungen auf dem richtigen Weg sind“.

### **Hintergrund**

Komplexe Systeme erfordern neue Wege der Lösungsfindung, Flexibilität ist gefragt. Hier bietet sich ein heuristisches Vorgehen, z.B. Trial and Error an. Als besonders zielführend wird dabei eine iterative Arbeitsweise mit vielen, kurzen Schleifen erachtet. Im Zentrum dieses agilen Arbeitens stehen Menschen und ihre Interaktionen. Der Kunde ist stark involviert und erhält ein erlebbares Ergebnis jeder Iteration. Sein Feedback ist direkter Input für den Folgezyklus. Learning by Doing erlaubt dann ein schnelles Umsetzen, Prototyping macht Produkte für den Kunden rasch greifbar. Um den Realisierungszeitraum gering zu halten, gilt es, parallele Experimente durchzuführen.

### **Zum Mitnehmen**

In einer flexiblen, lernenden Organisation bringen Führungskräfte und Mitarbeiter ausreichend Mut mit, die Initiative zu ergreifen und neue Wege zu gehen. Kreativität ist gefragt, um die ersten Hürden in Richtung einer Kultur des Experimentierens zu nehmen. Alle Beteiligten haben den Wunsch, ihren Betrachtungsraum zu erweitern, über ihren fachlichen Tellerrand zu schauen. Wenn der Komplexitäts-Leader dann noch die erforderliche Geduld mitbringt, um zu warten, bis sichtbare Ergebnisse vorliegen, ist der Weg geebnet.

## 4.2. Scheitern

### **Annika Kornmann beichtet**

Annika Kornmann, Elektronik-Entwicklerin, steht im Teamraum des Projekts Ucami vor den sechs anderen Teammitgliedern und ‚beichtet‘. Was das Projektteam augenzwinkernd als Beichte bezeichnet, ist ein für Außenstehende fast revolutionär anmutender Umgang mit Fehlern. An Annika Kornmanns Bekenntnis schließt sich ein zweistufiges Verfahren an: Zunächst versucht das Team in der Diskussion gemeinsam, den Fehler zu beheben. Nachdem eine praktikable Lösung gefunden ist, werden aus dem aufgetretenen Fehler ‚Lessons Learned‘ generiert und indexiert in einer Online-Bibliothek zugänglich gemacht. Startet ein neues Projekt, zieht der Teamleiter häufig die Autoren der für sein Projekt relevanten ‚Fehler‘ zurate und lässt sich Tipps zur Vermeidung geben.

### **Hintergrund**

In der mitteleuropäischen Gesellschaft ist tief verankert, dass Fehler schlecht sind. In der Kindheit wird Lernen durch Scheitern noch akzeptiert – spätestens in der Schule sieht das aber anders aus. Außerdem wird der Fehler oft personifiziert: Er stellt die Person, die ihn ‚begangen‘ hat, per se in Frage. Fehler machen zu dürfen ist jedoch ein wichtiger Aspekt im Umgang mit Komplexität. Zum einen ist Experimentieren ein wesentlicher Bestandteil des Innovationsprozesses und geht mit



gelegentlichem Scheitern einher. Zum anderen hilft der offene Umgang mit Fehlern, die Schwachstellen eines Produkts oder Prozesses mit Hilfe der Intelligenz der Vielen zu optimieren.

### **Zum Mitnehmen**

Die Einführung einer positiven Fehlerkultur im Unternehmen gelingt am besten, wenn die psychologische Sicherheit geschaffen wird, dass man sich irren darf. So entsteht nicht die Angst, sich zu blamieren. Die positiven Effekte eines Fehlers werden hervorgehoben. Im Fokus des Lernprozesses stehen die Ursachen des Problems, nicht Verantwortlichkeiten und Resultat. Auch darf und soll Scheitern ganz offen kommuniziert werden. In diesem Umfeld fühlen sich die Mitarbeiter wohler, sind selbstbewusster und eher bereit, kalkulierte Risiken einzugehen, was für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens enorm hilfreich ist. Wenn im Team gemeinsam an der Behebung des Fehlers gearbeitet wird, werden ‚Lessons learned‘ für alle abgeleitet.

## 4.3. Lernen

### **Sibel Sahin auf dem Marktplatz der Möglichkeiten**

Im Foyer trifft das Team um Sibel Sahin letzte Vorbereitungen für die Vorstellung ihres Projekts auf dem Sekoun-Marktplatz. Das vierköpfige Projektteam präsentiert heute anderen Teams Ziele, Inhalte, Vorgehen und Status ihres Projekts und erfährt nebenbei sehr viel über andere Projekte. Der Marktplatz findet zweimal pro Jahr als ganztägige Austauschplattform in der Sekoun Group statt und steht für gelebte Lernkultur. Sibel Sahin ist jedes Mal wieder begeistert von der Veranstaltung: „Wissen wird bei uns von Angesicht zu Angesicht ausgetauscht. So bekommen wir viele, sehr gut aufbereitete Informationen und nehmen aus den Gesprächen interessante Impulse für unser Projekt mit.“

### **Hintergrund**

In unserer Wissensgesellschaft stellt Lernen für Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Auch haben Organisationen, die ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, sich weiterzubilden, bei der Rekrutierung und Bindung von Talenten schnell die Nase vorn. Die Belegschaft eines lernenden Unternehmens ist bereit, bestehendes Wissen zu hinterfragen und ist offen für neues Wissen. Für den Einzelnen bedeutet dies gelegentlich ein Umdenken weg vom schulischen Lernen aus Zwang hin zum Lernen aus Interesse. Letzteres bringt es mit sich, dass die Investition in den Wissensaufbau für ein neues Thema vom Unternehmen und den Mitarbeitern getragen wird.

### **Zum Mitnehmen**

‚Du darfst lernen‘ ist idealerweise in den Grundsätzen des Unternehmens verankert. Allein diese Sicherheit schafft in der Belegschaft ein gutes Stück Motivation, sich Neues anzueignen. Die Komplexitäts-Führungskraft steht dabei vor der spannenden Aufgabe, zu erkennen, welcher Mitarbeiter Interesse für neue unternehmensrelevante Themen mitbringt. Umgekehrt kann dieser in einem offenen Diskurs seine Ziele für die Weiterentwicklung einbringen. Lernen trägt zu einer nachhaltigen Kompetenzentwicklung und Erneuerungsbereitschaft im Unternehmen bei.