
Abschließende Bemerkungen

Komplexität ist keine einfache Sache – aber auch kein Grund zur Kapitulation. Vielleicht könnte man so die zentrale Botschaft des Textes zusammenfassen, der versucht, einen Bogen zu spannen von der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Komplexität innerhalb der psychologischen Forschung zur Realität moderner Unternehmen und den damit verbundenen Anforderungen. Wenn einfache Lösungen für komplexe Probleme mit einiger Wahrscheinlichkeit in Zukunft zunehmend versagen werden, so lassen sich doch Ansatzpunkte für die Veränderung von Unternehmen und die Weiterentwicklung von Führungskräften aufzeigen, die die Chancen für eine erfolgreiche Bewältigung komplexer Anforderungen verbessern und so zur Prosperität von Unternehmen beitragen können.

Was Sie aus diesem Essential mitnehmen können

- Wachsende Komplexität innerhalb und außerhalb des Unternehmens wird von den Mitarbeitern als eine hohe Verunsicherung und eine Bedrohung ihrer Handlungsfähigkeit erlebt.
- Die Tendenz, auf eine bedrohliche Komplexität mit Strategien der Komplexitätsreduzierung zu reagieren, ist zwar psychologisch nachvollziehbar, birgt aber die Gefahr, die Unternehmensziele aus den Augen zu verlieren.
- Strategien der Komplexitätsreduzierung sind häufig mit vermeidbaren Denk- und Handlungsfehlern verbunden.
- Ob Komplexitätsmanagement in Unternehmen gelingt, hängt auch von spezifischen Führungskompetenzen ab.
- Komplexität stellt eine zentrale Herausforderung dar, auf welche Unternehmen mit einem Bündel an erfolgversprechenden Strategien antworten können.

Literatur

- Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. London: Wiley.
- Badke-Schaub, P. (1993). Denken und Planen als soziale Prozesse. In S. Strohschneider & R. von der Weth (Hrsg.), *Ja, mach nur einen Plan. Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen* (S. 51–67). Bern: Huber.
- Baecker, D. (1998). Einfache Komplexität. In H. W. Ahlemeyer & R. Königswieser (Hrsg.), *Komplexität managen, Strategien, Konzepte und Fallbeispiele* (S. 17–50). Frankfurt a. M.: FAZ.
- Boos, M. (1998). „Einer für alle“, „jeder für sich“ oder „mit den Augen der anderen“. Führung und Zusammenarbeit in Gruppenentscheidungen. In E. Ardel-Gattinger, H. Lechner, & W. Schlögel (Hrsg.), *Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen* (S. 84–95). Göttingen: Hogrefe.
- Döring-Seipel, E., & Lantermann, E.-D. (2012). Komplexität – eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte. In S. Grote (Hrsg.), *Zukunft der Führung* (S. 153–171). Berlin: Springer.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Hamburg: Reinbek.
- Franke, G., & Selka, G. (2003). *Strategische Handlungsflexibilität (Bd. 2): Komplexität erkennen und bewältigen – Training für komplexe berufliche Handlungssituationen*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Funke, J. (2003). *Problemlösendes Denken*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lantermann, E.-D., Döring-Seipel, E., Eierdanz, F., & Gerhold, L. (2009). *Selbstsorge in unsicheren Zeiten. Resignieren oder Gestalten*. Weinheim: Beltz PVU.
- Lantermann, E.-D., Döring-Seipel, E., Seip, M., & Vaupel, A. (2014). Theorie- und anforderungsbasierte Potenzialanalysen in Unternehmen: Konzept und Empirie. *Wirtschaftspsychologie*, 16(1), 104–112.
- Luhmann, N. (1970). Soziologische Aufklärung. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung I: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme* (S. 66–91). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: UTB.
- Otto, J., & Lantermann, E.-D. (2005). Individual differences in emotional clarity and complex problem solving. *Imagination, Cognition, and Personality*, 25, 3–24.

- Otto, J. H., Döring-Seipel, E., & Lantermann, E.-D. (2002). Zur Bedeutung von subjektiven emotionalen Intelligenzkomponenten für das komplexe Problemlösen. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23(4), 417–433.
- Schaub, H. (2001). *Persönlichkeit und Problemlösen: Persönlichkeitsfaktoren als Parameter eines informationsverarbeitenden Systems*. Weinheim: Beltz/PVU.
- Schoeneberg, K. P. (2014). Komplexität – Einführung in die Komplexitätsforschung und Herausforderungen für die Praxis. In K.-P. Schoeneberg (Hrsg.), *Komplexitätsmanagement in Unternehmen* (S. 13–27). Berlin: Springer.
- Schulz, S., & Frey, D. (1998). Wie der Hals in die Schlinge kommt: Fehlentscheidungen in Gruppen. In E. Ardel-Gattinger, H. Lechner, & W. Schlögel (Hrsg.), *Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen* (S. 139–158). Göttingen: Hogrefe.
- Schulz-Hardt, S. (1997). *Realitätsflucht in Entscheidungsprozessen. Vom Groupthink zum Entscheidungsaustismus*. Göttingen: Hogrefe.
- Strohschneider, S., & von der Weth, R. (1993). *Ja, mach nur einen Plan. Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen*. Bern: Huber.
- Wagener, D. (2001). *Psychologische Diagnostik mit komplexen Szenarios*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Wetzel, J. (1998). Problemlösen in Gruppen: miteinander ist besser als gegeneinander. In E. Ardel-Gattinger, H. Lechner, & W. Schlögel (Hrsg.), *Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen* (S. 113–126). Göttingen: Hogrefe.
- Wimmer, R. (1996). Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? *Organisationsentwicklung*, 4(96), 46–57.
- Winand, U., & Pohl, W. (1998). Die Vertrauensproblematik in elektronischen Netzwerken. In J. Link (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing* (S. 243–259). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Zum Weiterlesen

- Badke-Schaub, P., Hofinger, G., & Lauche, K. (2011). *Human Factors – Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen*. Heidelberg: Springer.
- Grote, S. (2012). *Zukunft der Führung*. Berlin: Springer.